

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Spokojenost a výkonnost extrovertních a introvertních  
zaměstnanců na pracovišti typu open space

Satisfaction and Performance of Extroverted and  
Introverted Employees in the Open Space Workplace

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

VACOVÁ

MICHAELA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Vacová	Jméno:	Michaela	Osobní číslo:	437616
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Spokojenost a výkonnost extrovertních a introvertních zaměstnanců na pracovišti typu open space

Název bakalářské práce anglicky:  
Satisfaction and Performance of Extroverted and Introverted Employees in the Open Space Workplace

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Cílem BP je charakterizovat vzájemnou provázanost spokojenosti, výkonnosti a intro/extroverze zaměstnanců na pracovišti open space. PŘÍNOS: Přínosem práce je interpretace výsledků zkoumání HR partnerovi firmy, navržení případných změn či strategických koncepcí, které by mohly vést k vyšší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - spokojenost, pracovní výkon, faktory ovlivňující provázanost spokojenosti a výkonu, 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, interpretace dotazníkového šetření, sestavení hypotéz, rozhovor s HR partnerem firmy, návrhy opatření, 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
Löhken, S. Introverti a extroverti. Praha: Grada Publishing, 2014.  
Achor, S. Výhoda spokojenosti. Praha: Anag, 2014.  
Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.  
Wagner, J. Měření výkonnosti. Praha: Grada Publishing, 2009.


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení pedagogických a psychologických studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019

 Podpis vedoucí(ho) práce  
 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry  
 Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<b>29-03-2018</b>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

VACOVÁ, Michaela. *Spokojenost a výkonnost extrovertních a introvertních zaměstnanců na pracovišti typu open space*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Nejprve bych chtěla poděkovat paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. nejen za pomoc při zpracování mé bakalářské práce, ale také za poučná a zábavná cvičení z psychologie. Další mé díky patří společnosti Hays Prague s. r. o., jejíž firemní kultura mě inspirovala k sepsání této práce. Zároveň děkuji za poskytnutí interních informací a účast zaměstnanců společnosti ve výzkumném šetření, což mi posloužilo k získání podnětných podkladů pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

# Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na vzájemnou provázanost spokojenosti, výkonnosti a osobnostního typu zaměstnanců na tzv. open-space pracovišti ve společnosti Hays Czech Republic s. r. o. Cílem této práce je porozumět těmto vazbám a použít tyto znalosti pro navržení změn, vedoucích k zefektivnění personální činnosti ve vybrané společnosti. Teoretická část shrnuje dosavadní poznatky o dané problematice z odborných článků a literatury a vysvětluje základní pojmy. Praktickou část tvoří charakteristika podniku a vyhodnocení dotazníkového šetření. Na základě zjištěných poznatků byla navrhnutá doporučení. Jedná se především o využití znalosti o provázanosti v performance managementu, při identifikaci a udržení si klíčových zaměstnanců, dále o změny v uspořádání pracoviště za účelem odstranění dílčí nespokojenosti a návrh postupu při zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Závěr bakalářské práce vybízí k dalšímu výzkumnému šetření.

## Klíčová slova

Spokojenost, výkonnost, extrovert, introvert, centrovert, pracoviště open space, lidské zdroje.

## Abstract

This bachelor thesis characterizes the interrelation of satisfaction, performance and personality type of employees in the open space workplace. The aim of the bachelor thesis is to understand these links and then use them to suggest possible improvements that could lead to more effective HR activities in a company. The theoretical part is based on an analysis of professional literature and it explains the concepts related to the interrelation. The practical part consists of characteristics of a chosen company and evaluation of a survey. Recommendations, based on both parts of the thesis, have been made. In particular, it is about using the knowledge about the interdependence in performance management, identifying and retaining key employees, about organizing the workplace in order to eliminate partial dissatisfaction, and designing a procedure to increase employee satisfaction. The conclusion of the bachelor thesis calls for further research.

## Key words

Satisfaction, performance, extrovert, introvert, centrovert, open space workplace, human resources.

# OBSAH

ÚVOD.....	5
1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	8
<b>1.1 VÝZNAM PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 VLIV FAKTORŮ NA SPOKOJENOST .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 ZVYŠOVÁNÍ SPOKOJENOSTI.....</b>	<b>12</b>
2 PRACOVNÍ VÝKON.....	14
<b>2.1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 VÝKONNOST ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI ZAMĚSTNANCŮ.....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A VÝKONNOST .....</b>	<b>19</b>
3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ A VÝKONNOSTÍ.....	21
<b>3.1 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2 USPOŘÁDÁNÍ PRACOVIŠTĚ .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 OSOBNOST.....</b>	<b>24</b>
4 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	27
<b>4.1 VÝZKUMNÁ METODA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 SOUČASNÝ STAV ZJIŠŤOVÁNÍ SPOKOJENOSTI, VÝKONNOSTI A OSOBNOSTNÍCH FAKTORŮ .</b>	<b>30</b>
5 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ.....	32
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	38
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	40
ZÁVĚR.....	43
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	45
SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ.....	47
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	48
SEZNAM TABULEK.....	48
SEZNAM PŘÍLOH.....	48

# ÚVOD

Ve své bakalářské práci se budu zabývat pojmy spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Tyto ukazatele zasadím do prostředí open space a dále budu u zaměstnanců zohledňovat jejich osobnostní typologii – introverzi, extroverzi.

Pracovištěm open space a jeho vlivem na výkonnost zaměstnanců se zabývá čím dál více autorů odborné literatury. Stále více zaměstnavatelů se totiž přiklání právě k tomuto typu uspořádání pracovního prostředí, podle statistických výzkumů jde až o 70 % všech firem. Často dochází k zavedení tohoto typu uspořádání pracoviště v důsledku existence nebo budování mezinárodní corporate identity, která by ovšem měla brát ohled na kulturní dimenze a spokojenost zaměstnanců s open space. Ve své bakalářské práci proto budu úroveň spokojenosti zaměstnanců s OS zkoumat i včetně kladů, záporů a doporučení ke zlepšení.

Mým cílem bude charakterizovat vzájemnou provázanost spokojenosti, výkonnosti a intro/extroverze zaměstnanců na pracovišti open space. Právě introverze a extroverze může hrát do značné míry roli v tom, jak zaměstnanec vnímá pracovní prostředí, do jaké míry je spokojen a následně ovlivňován na výkonu. Danou provázanost jistě ovlivňuje celá řada dalších jiných faktorů, které mají menší (větší) vliv na danou problematiku, ty však ve výzkumu zohledňovat nebudu.

V teoretické části budu analyzovat sekundární zdroje české i zahraniční odborné literatury (knihy, odborné články) a následně budu získané informace stylizovat do teoretických výstupů. Kapitoly budou věnovány spokojenosti, výkonnosti a faktorům, ovlivňující vztah mezi spokojeností a výkonností, tedy pracovnímu prostředí, uspořádání pracoviště a osobnosti. V praktické části představím personálně-poradenskou společnost Hays, a to včetně současného stavu zjišťování spokojenosti, výkonnosti a osobnostních faktorů zaměstnanců. Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření si zodpovím výzkumné otázky, splním cíl BP a následně navrhnou případné změny, které by mohly vést k zefektivnění personálních činností ve společnosti.

K tomuto tématu mě přivedla osobní pracovní zkušenost ze společnosti Hays Czech Republic, svou praktickou část budu proto zpracovávat právě v této firmě. Po úspěšné adaptaci jsem se začala zabývat otázkou výše zmíněné provázanosti. Myslím si, že ačkoliv se zdá být logické, že extrovertní pracovníci se cítí být na pracovišti open space jako „ryby ve vodě“, nemusí to nutně znamenat, že jsou také s tímto typem uspořádání spokojeni, a už vůbec to nemusí znamenat, že jsou produktivnější než introvertní zaměstnanci. Mým cílem je tedy také zjistit, zda mohou být introverti v prostředí, které nahrává druhé typologické skupině, spokojeni a úspěšní.



Ve firmách, kde jsou zaměstnanci hodnoceni a odměňováni na základě výkonu, je na místě otázka, zda u průměrně či nadprůměrně produktivního pracovníka nás bude zajímat jeho spokojenost. Z hlediska nejnovějšího pojetí řízení lidských zdrojů, kdy hlavním bohatstvím jsou lidé, jednoznačně vyplývá, že ano. Ještě na přelomu 80. let 20. století by tomu tak nebylo. Stačilo by nám, že jsou pracovníci maximálně využiti a firma dosahuje očekávaného výkonu.

Trh práce je v poslední době mnohem složitější a elastičtější než v minulosti. Firmy se z tohoto důvodu nemohou omezovat pouze na vlastní potřeby a potřeby zákazníků, musí hlavně sledovat a plnit přání a potřeby svého unikátního výrobního faktoru, svého bohatství, tedy svých zaměstnanců. Jsem přesvědčena, že čím více firma porozumí vazbám a jednolitým spojitostem, ke kterým na pracovišti dochází, tím lépe a efektivněji bude moct řídit své lidské zdroje.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Zkoumání spokojenosti zaměstnanců je nedílnou součástí personální práce. Nebylo tomu tak vždy, důraz na psychologii práce začíná být kladen až v průběhu 80. let 20. století, kdy začínáme hovořit o řízení lidských zdrojů jako o nové koncepci personálního managementu. Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost zaměstnanců je jedním z charakteristických znaků této nové koncepce (Koubek, 2007, s. 15-16). Teorií spokojenosti, štěstí a harmonie se také zabývá samostatná vědecká disciplína, a to pozitivní psychologie (Slezáčková, 2012, s. 169). Na základě této disciplíny se psychologie poprvé odvrací od negativismu a zaměřuje se na porozumění toho, co funguje (Achor, 2014, s. 19).

## 1.1 Význam pracovní spokojenosti

Spokojenost lze také vnímat jako pozitivita, pozitivní emoce, případně symbolicky v podobě směřujícího se žlutého „smajlíka“. Již Aristoteles se pokoušel charakterizovat pojem spokojenost jako „vnitřní blaho“. (Achor, 2014, s. 43) Podle Seligmana (2014, s. 11) lze spokojenost rozdělit na tři části. První část tvoří pozitivní emoce, konkrétně se jedná o radost. Druhá část se týká vlastního zaujetí, angažovanosti a pocitem „flow“. Třetí část je o pochopení významu a pocitu smysluplnosti.

*„Flow fenomén, rovněž česky označovaný jako stav plynutí, je prožitkem radosti, tvořivosti, soustředění, naprostého zaujetí činností, při kterém člověk zapomíná na hlad, ubíhající čas, globální oteplování i blížící se státnice.“ (Škyřík, 2008, s. 21)*

Přítomnost pozitivních emocí při pocitu spokojenosti ovlivňuje také biologickou stránku člověka. Vylučují se totiž chemické látky, a to serotonin a dopamin, které pozitivně ovlivňují funkci mozku a fyzické zdraví. (Achor, 2014, s. 47)

Pracovní spokojenost neboli pracovní morálku lze velmi těžce definovat (Armstrong, 2007, s. 228). Musíme rozlišovat význam z pohledu společnosti a z pohledu pracovníka. Firma může spokojenost chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací, kterou pracovníci vykonávají v určitých pracovních podmínkách (jako součást personální politiky), nebo jako ukazatel efektivity využívání pracovních sil. Zatímco z pohledu pracovníka jde o subjektivní vztah k práci, který se projevuje v pozitivních, či negativních postojích. Zároveň je třeba rozlišovat spokojenost celkovou a dílčí. (Pauknerová a kol., 2006, s. 180-182) Existencí personální politiky ve firmě je zajištěno efektivní zvládnání úkolů a dosahování cílů organizace pomocí uplatňování jednotlivých zásad a opatření (Koubek, 2007, s. 23). Zároveň je personální politika důležitým prostředkem k utváření personální strategie ve firmě (Šikýř, 2012, s. 38).

Také Armstrong (2007, s. 228) označuje spokojenost jako souhrn postojů a pocitů, které pracovníci mají ve vztahu k dané práci. Dále označuje pozitivní postoje k práci za spokojenost s prací, naopak negativní pak znamenají nespokojenost. Pauknerová (2006, s. 182) se zmiňuje také o lhostejnosti, jako o neutrálním bodu, kdy zaměstnanec není ani nespokojen ani ne-nespokojen.

Pracovní spokojenost lze rozdělit pomocí Herzbergovy dvoufaktorové teorie na vnější a vnitřní spokojenost, kdy vnější souvisí s vnějšími podmínkami práce a vnitřní s individuálním uspokojením z práce. Dále je nutné si uvědomit, že pokud hovoříme o spokojenosti, máme vlastně na mysli pojem „ne-nespokojenost“. (Pauknerová a kol., 2006, s. 181) Pracovní spokojenost či nespokojenost je tedy odrazem toho, do jaké míry jsou uspokojeny potřeby pracovníků a jak jsou naplněny očekávání na prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují (Armstrong, 2007, s. 228).

V práci se většinou tráví třetina dne a zbývající čas je pak vyplněn osobním životem a spánkem. Podle doktorky Emrové (ústní sdělení, 2016) stojí náš život na 3 pilířích, tzv. salutorech. Těmi jsou práce, rodina a vztahy, zdraví. Pokud nefunguje jeden z pilířů, mohou ho nahradit další dva, pokud však nefungují dva pilíře ze tří, dochází k velkému problému. Měl by být tedy kladen důraz na to, aby zaměstnanci byli spokojeni v práci, protože vztahy a zdraví jsou mnohem složitější a často i neovlivnitelné. Právě v práci, podle Csikszentmihalyiho (2017, s. 10), můžeme zažít nejsilnější pocit spokojenosti. Také Křivohlavý (2013, s. 43) a Čakrt (2010, s. 9) připisují pracovní spokojenosti velkou váhu, která se odráží v celkové spokojenosti se životem.

V souvislosti se spokojeností zmíním pojem štěstí. „Štěstí! Co je štěstí? Muška jenom zlatá.“ Takto charakterizuje štěstí Adolf Heyduk ve své básni Dědův odkaz. Stejně tak Csikszentmihalyi (2017, s. 29) tvrdí, že pojem dokonalé štěstí nelze jednoznačně uchopit a charakterizovat. Domnívá se, že by mohlo jít o stav, kdy jsme nakolik spokojeni, že již nemáme žádná další přání. Můžeme tedy říci, že pokud mluvíme o dokonalém štěstí, jde o nejvyšší stupeň spokojenosti (Csikszentmihalyi, 2017, s. 46-48).

## **1.2 Vliv faktorů na spokojenost**

Armstrong (2007, s. 228) a Pauknerová (2006, s. 181) dělí faktory ovlivňující pracovní spokojenost na vnitřní a vnější. V souvislosti s ovlivňujícími faktory „narážíme“ také na pojem motivace. Armstrong (2007, s. 220) považuje spokojenost a dosahování cílů za úspěšný výsledek procesu motivování, přičemž opět existují dvě cesty, vnitřní a vnější motivace, jak pracovní motivace dosáhnout. Faktory ovlivňující pracovní spokojenost jsou tedy velmi podobné těm, které mají vliv na pracovní motivaci.

*„Až když jsou dány uspokojivé vnější (hygienické) faktory a spojí se s nimi vhodné vnitřní faktory (motivátory), jsou vytvořeny optimální předpoklady pro skutečnou pracovní spokojenost a trvalé zvyšování výkonu.“ (Laufer, 2008, s. 64)*

#### a) Vnější faktory

Patří sem obsah a charakter práce, mzdové ohodnocení, vedoucí pracovník (styl řízení), spolupracovníci, organizace práce, fyzické podmínky práce, uspořádání pracoviště, úroveň péče o zaměstnance (Pauknerová, 2006, s. 183-185). Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2007, s. 9) dále rozšiřuje tento výčet o množství práce, délku a organizování pracovní doby, jistotu zaměstnání, stejné možnosti pro muže a ženy, informování o hospodaření podniku.

Vnější faktory, lze též označit jako frustátory, ty jsou odvozeny od slova frustrace. Výrost a Slaměník (2008, s. 271) označují frustraci za stav, který se dostaví v případě, kdy nám překážky brání k naplnění vytyčeného cíle. Na základě této definice lze považovat frustátory za faktory, které mohou způsobit nespokojenost v případě, kdy s nimi nesouhlasíme a něčím se nám přičí.

Uvědomění si existence frustátorů se dostavuje až v okamžiku, kdy pracovníkovi dané vnější faktory nevyhovují, tehdy vzniká nespokojenost (Pauknerová a kol., 2006, s. 182). V tom případě je velmi těžké uplatňovat preventivní opatření, pokud si zaměstnanci uvědomují zdroj nespokojenosti až tehdy, kdy mu začne nevyhovovat.

#### b) Vnitřní faktory

Podle Maslowovy motivační teorie se vnitřní faktory promítají do horní části pyramidy potřeb. Vnitřní faktory mají již přímo vliv na spokojenost zaměstnanců, na rozdíl od vnějších faktorů, které pouze ovlivňují nespokojenost. Patří sem úspěch, uznání ze strany nadřízeného a spolupracovníků, možnost kariérního růstu, osobní rozvoj. (Šikýř, 2014, s. 133) Dále Urban (2017, s. 14) zmiňuje samostatnost v podobě delegování pravomocí, viditelné výsledky, dodávající sebevědomí, a společenský význam práce.

#### c) Další faktory

Faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, nejsou pouze objektivní skutečnosti, ale rovněž záleží na osobnosti daného pracovníka (Pauknerová a kol., 2006, s. 181; Křivohlavý, 2013 s. 45).

Za další faktor, který ovlivňuje spokojenost, považuje Murlane (2013, s. 203) také styl myšlení. Sternberg (2002, s. 27-79) definuje třináct stylů myšlení, a to legislativní, exekutivní, posuzovací, monarchický, hierarchický, oligarchický, anarchický, globální, lokální, interní, externí, liberální a konzervativní. Špirudová (2015, s. 47-48) doplňuje faktory také o věk, rodinný stav, vzdělání a délku pracovního poměru.

## 1.3 Měření spokojenosti

Cílem měření spokojenosti zaměstnanců je snaha udržet si klíčové zaměstnance a porovnávat míru spokojenosti zaměstnanců ve vztahu k jejich pracovnímu výkonu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 62).

*„V dynamických a progresivních podnicích se osvědčilo jednou do roka měřit spokojenost zaměstnanců například pomocí vhodného dotazníku nebo strukturovaných rozhovorů.“ (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 62)*

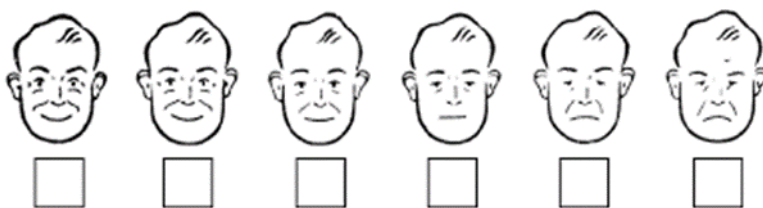
Výzkumný ústav práce a sociálních věcí (2007, s. 6) a Pauknerová (2006, s. 182) dělí spokojenost na spokojenost celkovou a spokojenost s dílčími aspekty práce, které se podílejí více či méně na spokojenosti celkové. Na základě tohoto dělení se poté spokojenost také měří.

Spokojenost je subjektivní pocit, který může zhodnotit pouze člověk sám. I tak se však výzkumníkům na základě dotazování velkého množství lidí podařilo sestavit škály hodnocení, podle kterých lze spokojenost spolehlivě měřit. (Achor, 2014, s. 42; Pauknerová a kol., 2006, s. 182) Podle Armstronga (2007, s. 229-230) se spokojenost měří pomocí anket, které lze realizovat prostřednictvím čtyř metod.

### a) Strukturovaný dotazník

Existuje několik standardizovaných dotazníků, například MSQ, JPS, PNSQ, BRJSB, MMSS. Každý z nich sleduje dílčí spokojenost ve vztahu k určitým vnějším a vnitřním faktorům. K hodnocení slouží dotazníkové metody, například Likertova škála (4-7 stupňů), bodová škála a sémantický diferenciál. (Špirudová, 2015, s. 49) Pauknerová (2006, s. 182), na rozdíl od výzkumného ústavu práce a soc. věcí, zastává čtyřstupňovou škálu, kde je vynechána neutrální odpověď. Snaží se zaměřit pouze na výpovědi naprosto (ne)spokojen, spíše (ne)spokojen.

V dotazníku lze však využít i neverbálních škál, jako je například Kunin Faces scale. Zde mají zaměstnanci odpovídat pomocí označení tváře, která nejlépe vystihuje jejich emoce ve vztahu k dané otázce. Problémem však je, že odpověď již neprozradí důvod, proč se zaměstnanec takto cítí. (Steve, Thomas, 2014, s. 249-250)



Obrázek č. 1 - Kunin tváře

Zdroj: Steve (2014, s. 250)

Popisný index práce (JDI) je nejrozšířenějším dotazníkem pro zjišťování úrovně pracovní spokojenosti. Zkoumají se aspekty finančního ohodnocení, možnost kariérního růstu, spokojenost s nadřízenými a spolupracovníky, obsah práce, dále pak fyzické podmínky práce a péče o zaměstnance. (Pauknerová, 2006, s. 182)

Firmy také používají nestandardizované verze dotazníků přímo sestavené na míru jejich potřebám (Špirudová, 2015, s. 49-50). Podle Mikuláščíka (2007, s. 47) však tyto dotazníky nesplňují validitu a reliabilitu, podle toho by se s nimi mělo také zacházet. Lze například využít odbornosti kvalifikovaného psychologa, který pomůže s interpretací výsledků (Armstrong, 2007, s. 230).

#### b) Rozhovor

Armstrong (2007, s. 230) se zmiňuje o existenci rozhovorů nestrukturovaných, neboli hloubkových, částečně strukturovaných a kompletně strukturovaných. Strukturovaný rozhovor je vlastně takovým dotazníkem, který je použit ústně. Kvůli zachování pravdivosti se využívá hlavně individuálních rozhovorů.

#### c) Kombinace dotazníku a rozhovoru

Podle Armstronga (2007, s. 229) jde o velmi kvalitní, ale také velmi náročnou anketu z hlediska financí i času. Rozhovor může být opět individuální, popřípadě vedený v diskusních skupinách. Zde je nutné si uvědomit, že nelze při výběru formy rozhovoru myslet pouze na časové a finanční možnosti. Ačkoliv je rozhovor v diskusních skupinách levnější a rychlejší variantou, ne vždy je tou správnou.

#### d) Využití diskusních skupin

Armstrong (2007, s. 230) upozorňuje na problém s prezentováním vlastních názorů některých jednotlivců na veřejnosti, zároveň na obtížnost vyvodit závěr na základě výpovědí velkého počtu lidí. Diskusní skupina musí být informovaná, důvěryhodná, strukturovaná a činorodá.

## **1.4 Zvyšování spokojenosti**

V souvislosti s měřením spokojenosti je také na místě otázka, jak spokojenost zvýšit. Jak je uvedeno výše a jak vyplývá z Herzbergovy dvoufaktorové teorie, zvyšovat spokojenost pomocí vnějších faktorů nelze, ty ovlivňují pouze nespokojenost a v případě pozitivního vnímání způsobují neutralitu. Pokud má tedy dojít ke zvýšení spokojenosti, je třeba se zaměřit na vnitřní faktory, které souvisejí s vnitřním uspokojením. Ty lze však velmi těžko definovat a ovlivňovat. (Boukal, 2013, s. 41) Doteď je na tuto problematiku nahlíženo z pohledu firmy, tedy co udělat se zaměstnanci, aby byli spokojenější. Domnívám se, že je opomenuta samotná podstata uvědomění si spokojenosti z pohledu zaměstnance, tedy co má udělat zaměstnanec, aby byl spokojenější.

Podle Achora (2014, s. 53-57) je spokojenost tvořena spoustou malých a krátkých pozitivních maličkostí. Právě tyto malé střípky v podobě zasmání, obdarování, vzpomínky, mají značný význam na zvýšení spokojenosti. Metody zvyšování spokojenosti jsou individuální, stejně tak jak samotný pojem spokojenosti. Každému vyhovuje a je příjemné něco jiného. Příkladem pak může být meditace, každý den se na něco těšit, být laskavý k sobě i ke svému okolí, vytvořit si ochranný štít dobré nálady a rozšiřovat ho na druhé, cvičení v podobě fyzické aktivity všeho druhu, utrácení peněz za zážitky místo za věci a využití svých předností a zazařit.

Recept na štěstí je popisován v knížkách o životním přístupu Hygge, který pochází ze severských zemí. Podle Johansenové (2017, s. 1-5) jde o prožívání spokojenosti při každodenních obyčejných činnostech, které jsou spojovány s potěšením, útulností, příbuzenstvím, pohostinností, dobrým jídlem. Hygge lze pociťovat nejen v domácím prostředí, venku, ale také v práci. Ačkoliv tento koncept pochází ze severských zemí, kde nejsou jednoduché podmínky pro život, podle výzkumů zde žije největší procento spokojených lidí na světě. Celý koncept je založen na uvědomění si, že každý člověk má na zemi vyměřen pouze určitý čas, proto je nezbytné tyto roky strávit v duševní pohodě, přirozené jednoduchosti a lásce k sobě samému a svému okolí.



## 2 PRACOVNÍ VÝKON

První kapitola se věnovala pracovní spokojenosti, jakožto oblastí personalistiky, která se začíná dostávat do popředí až s nově vznikající koncepcí řízení lidských zdrojů. Naopak pracovní výkon je takovým počátečním „stavebním kamenem“, který tvoří podstatu personální práce již na přelomu 19. a 20. stol., kdy personalistika byla pouze administrativní činností. K tomuto období (vědeckého řízení) se váže jméno odborného poradce F. W. Taylora, který se zabýval specializací práce, definováním pracovních postupů, zaváděním norem a hierarchií moci.

Pracovní výkon, v pojetí moderního konceptu řízení lidských zdrojů, je spojován s individuálním vytvářením pracovních úkolů podle schopností jednotlivých pracovníků ve společnosti. Propojení pracovního výkonu s teorií motivace je východiskem pro vznik nového přístupu k pracovnímu výkonu – řízení pracovního výkonu. (Koubek, 2007, s. 202)

*„Pracovní výkon je výsledek práce a chování vyjádřený množstvím práce, kvalitou práce, včasností práce, přístupem k práci, přítomností v práci apod.“ (Šikýř, 2012, s. 112)*

Pauknerová a kol. (2006, s. 166) doplňuje tuto definici o množství času, které je potřebné pro dosahování pracovního výkonu, dále pak přítomnost pracovních podmínek, které ovlivňují samotný výsledek práce. Podle Koubka (2007, s. 212) je úspěšný pracovní výkon charakterizován přítomností úsilí (množství vynaložené energie), schopností vykonávat danou práci a vnímáním role (míra pochopení směřování). Zároveň musí být tyto složky zastoupeny v odpovídacím poměru. Tureckiová (2007, s. 9) znázorňuje funkci pracovního výkonu jako:

$$PV = f(M \times S \times P)$$

M = Motivace

S = Schopnosti

P = Podmínky pracovního prostředí

### 2.1 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu (výkonnosti) neboli performance management vychází z neustále opakujícího se systematického cyklu – uzavírání písemné dohody o pracovním výkonu na určité období, řízení pracovního výkonu, hodnocení pracovního výkonu (čímž je zajištěna zpětná vazba). Strategickým cílem manažera je vytvoření rovnováhy mezi požadovaným a skutečným pracovním výkonem zaměstnance, případně dosahování lepších výsledků. (Šikýř, 2012, s. 112)



Obrázek č. 9 - Cyklus řízení pracovního výkonu

Zdroj: Šikýř (2012, s. 114)

Výchozím bodem pro řízení pracovního výkonu je definování role zaměstnance. To znamená uvědomit si, co všechno se od zaměstnance očekává v souvislosti s obsahem vykonávané práce, co bude výsledkem výkonu práce a v neposlední řadě co zaměstnanec potřebuje k tomu, aby mohl práci vykonávat. Důležitou součástí dohody o pracovním výkonu je nastavení si strategických cílů podle metody SMART. (Armstrong, 2007, s. 420) Jednotlivé individuální a organizační cíle jsou převážně charakterizovány pomocí kvantitativních výkonových ukazatelů (Wagnerová, 2011, s. 57).

Aktuálně řada společností prochází kompletní restrukturalizací v oblasti performance managementu. Důvodem by, mimo jiné, mohla být skutečnost, že k hodnocení pracovního výkonu dochází převážně jednou, maximálně dvakrát do roka. To znamená, že se zaměstnancům nedostává potřebné množství zpětné vazby, které by mělo vést ke změně pracovního výkonu. Takto nastavený systém je neefektivní a zároveň na pracovišti neoblíbený. Performance management má za cíl, kromě hodnocení a řízení pracovního výkonu, také rozvíjení zaměstnanců a spravedlivé rozdělování odměn. Uplatnění všech těchto činností by mělo vést ke zvyšování (zlepšování) pracovního výkonu, avšak podle statistických výzkumů se tato domněnka nepotvrdila. Naráží se na řadu problémů, které narušují efektivní fungování výše graficky znázorněného koloběhu. Firmy, které následují nové trendy v personalistice, řeší otázku: „Proč performance management zabíjí výkon?“ (Čechová, 2017) Některé firmy si již na tuto otázku odpověděly a zavedly komplexní manažerský systém Balanced Scorecard, který lze přeložit jako soustavu vyvážených ukazatelů, popřípadě kartu vyrovnaného skóre (Wagnerová, 2011, s. 59).

Na tento systém je nahlíženo ze čtyř různých perspektiv: finance, zákazníci, procesy, učení a růst. Jednotlivé perspektivy obsahují skupiny strategických cílů, způsoby měření dosažení těchto cílů a konkrétní akce, které povedou k naplnění cílů. (Řepa, 2012, s. 63)

„Jde o metodiku, pomocí níž se dosahuje zvyšování efektivity řízení a současně sladování cílů celého podniku s cíli jednotlivých pracovníků na různých úrovních. Je to

*způsob pohledu na systémy měření výkonnosti, který překračuje tradiční pohled přes finanční ukazatele nebo ukazatele produktivity.“ (Wagnerová, 2011, s. 59)*

## **2.2 Výkonnost zaměstnanců**

Wagnerová (2008, s. 12) a Pauknerová a kol. (2006, s. 166) se shodují, že pro potřeby personalistiky se jeví výhodnější zabývat se celkovou výkonností, jakožto dlouhodobějším a obecnějším vyjádřením pracovního výkonu. Podle této definice lze poupravit překlad performance managementu z předchozí podkapitoly, na přesnější, a to řízení výkonnosti (Wagnerová, 2011, s. 57). Pauknerová a kol. (2006, s. 166) dále charakterizuje výkonnost jako schopnost pracovníka vykonávat určitou práci vzhledem k množství vykonané práce, rychlosti, chybovosti a míře únavy. Wagner (2009, s. 17) nahlíží na výkonnost spíše jako na charakterizování způsobu a průběhu vykonávání určité činnosti v porovnání s výkonností referenčního vzorku.

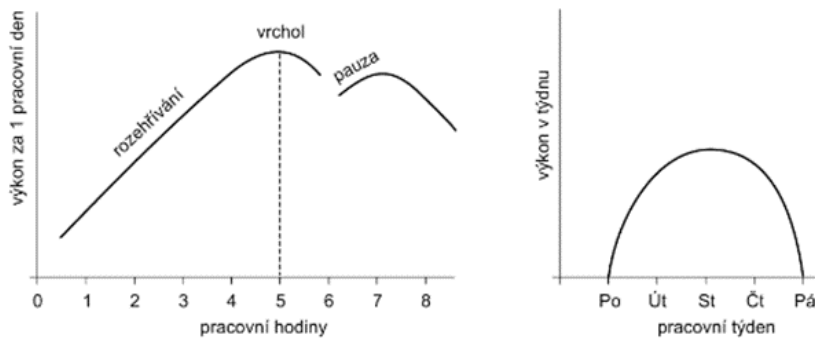
Mayerová (1997, s. 91) se zabývá pojmem výkonová rezerva, jakožto částí výkonnosti, která se nepromítne do celkové pracovní výkonnosti, ale slouží pro osobní potřebu při zvládnutí nečekaných situací a pro obnovení ztracených duševních a fyzických sil. Wagner (2009, s. 18) se zmiňuje o dimenzích výkonnosti. První dimenze se týká efektivnosti, tedy dělat správné věci. Druhá dimenze odkazuje na účinnost, tedy dělat věci správným způsobem.

Výkonnost je ovlivňována celou řadou faktorů, které se dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní neboli osobní determinanty se týkají tělesných a psychologických předpokladů, vlastností, schopností a dovedností pro vykonávání práce. Vnější se týkají samotné práce, všech personálních a manažerských činností, které jsou na pracovišti uplatňovány, oblasti BOZP, sociálních podmínek a nepředvídatelných situačních a jiných vlivů. (Wagnerová, 2008, s. 12) Kohoutek a Štěpaník (2000, s. 35) vnější faktory rozšiřují ještě o rodinu a manželství.

Výkonnost se během roku mění, zatímco v zimních měsících zaměstnanci dosahují nejlepší psychické výkonnosti, fyzická výkonnost je lepší v letních měsících. Výkonnost během týdne si lze představit jako sinusovou křivku, kde vrchol sinusoidy tvoří středa. (Janíček; Marek, 2013, s. 509)

Výkonnost se také formuje během pracovního dne, a to podle množství a náročnosti úkolů, celkové motivace, stresového zatížení a podle typu práce. Výkonová křivka bude jiná pro práce svalové, smyslové, duševní a práce ve styku s lidmi. Nejlépe se charakterizuje průběh u středně těžké svalové zátěže, kde lze jednoznačně rozeznat fáze: rozpracovávání se, přivyknutí si práci, aktivace, únava. Pokud je následně uskutečněna pauza, zpravidla dojde k druhé aktivační vlně. U ostatních typů práce je třeba dbát důraz na individualitu zaměstnance. Průběh výkonové křivky je podobný, ačkoliv jednotlivé fáze lze od sebe hůře rozeznat (Pauknerová a kol., 2006, s. 168-172). Uvádí se, že maximální výkonnosti se dosahuje mezi 9-12 hodinou, ale tzv. „skřivani“ tohoto

maxima dosahují zhruba o dvě hodiny dříve, zatímco tzv. „sovy“ naopak přibližně o dvě hodiny později (Janíček; Marek, 2013, s. 509).



Obrázek č. 29 - Výkonnost v průběhu pracovního dne a týdne při středně těžké fyzické zátěži

Zdroj: Pauknerová a kol. (2006, s. 170)

## 2.3 Metody hodnocení výkonnosti zaměstnanců

Jak je již výše zmiňováno, hodnocení výkonnosti je nedílnou součástí performance managementu. Poskytuje podklady pro sestavení dohody o pracovním výkonu na další období včetně rozvojových plánů, pro odměňování, zpětnou vazbu jak pro zaměstnance, tak pro posouzení efektivity performance managementu. Na výběr správné metody hodnocení výkonnosti má vliv řada faktorů, které se musí vzít v potaz (Šikýř, 2012, s. 118). Existuje několik metod, jak hodnotit výkonnost pracovníka, jde především o:

### a) Hodnocení podle stanovených cílů

Tato metoda je nejvyužívanější pro manažerské a specialistické pozice. Na základě stanovených cílů SMART (specifické, měřitelné, přijatelné, reálné, termínované) se zpracuje plán postupu, jak má být cíle dosaženo. Následně jsou zajištěny takové podmínky, aby zaměstnanci mohli plán uskutečnit. Poté se provede posouzení plnění cílů pomocí měření, přijmou se případná opatření ke zlepšení a dojde k sestavení nových cílů. (Koubek, 2007, s. 219)

V souvislosti s hodnocením na základě cílů je na místě se zmínit o KPI (Key performance indicators), do češtiny překládané jako klíčové ukazatele výkonnosti. Jedná se o takové ukazatele, které mají nejzásadnější dopad na podnikání. Sestavují se také podle pravidla SMART, zároveň však musí být v souladu se strategií firmy. (Kocianová, 2012, s. 125)

### b) Hodnocení na základě plnění norem

Tato metoda hodnocení výkonnosti je nejvyužívanější u dělnických profesí. Stanoví se norma, které má zaměstnanec dosáhnout, následně je zaměstnanci komunikována a poté se porovnává výkon pracovníka versus stanovená norma. Pro hodnocení na zá-

kladě plnění norem je klíčové, aby byly normy nastaveny efektivně, spravedlivě, přiměřeně. Aby byly splněny tyto podmínky, používají se osvědčené metody, které zachovávají objektivitu. Patří mezi ně hlavně časová studie, názor experta, vzorek práce, výkon vybraných pracovníků, průměrná výroba pracovní skupiny připadající na jednoho pracovníka. Efektivita je zachována pouze v případě, kdy se sami zaměstnanci podílejí na stanovování norem. (Koubek, 2007, s. 220-221)

#### c) Hodnocení volným popisem

Tuto metodu lze považovat za všestrannou, nicméně lépe se hodí pro hodnocení výkonnosti u manažerských a tvůrčích pozic a pro sebehodnocení. Hodnotitel se vyjadřuje k výkonnosti zaměstnance formou písemného popisu. Nevýhod, které plynou z použití této metody, je celá řada. Příkladem může být neobjektivita, nekomplexnost, nejednoznačnost a sklon k zobecňování. (Koubek, 2007, s. 221)

#### d) Hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda klade důraz na administrativu a archivaci. Hodnotitel je povinen shromažďovat písemné důkazy o pozitivním a negativním chování, výsledcích hodnocení. Na základě těchto záznamů je poté vyhodnocena výkonnost zaměstnance a jsou přijata opatření pro snížení počtu nepřijatelných kritických případů. Problémem u této metody hodnocení bývá opět neobjektivita, pokud není pojem „kritický případ“ jasně vymezen. Nevýhodou je také časová náročnost a neoblíbenost ze strany zaměstnanců (Koubek, 2007, s. 221).

#### e) Hodnocení pomocí stupnice

Opět se jedná o všestranně použitelnou metodu hodnocení. V případě, že jsou vhodně zvolena kritéria a typ, kombinace, hodnotící stupnice (číselná, grafická, slovní) pro posouzení výkonnosti zaměstnance na konkrétní pracovní pozici, je označována za nejefektivnější. (Koubek, 2007, s. 221-222)

#### f) Hodnocení pomocí metody BARS

Do češtiny překládána jako klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování. Tato metoda představuje kombinaci hodnotící stupnice a check-listu. Check-list je formulář, který se dotazuje (formou ano, ne) na existenci určitého typu chování při pracovním výkonu. Bodově se ohodnotí kvalita přítomného chování (hraniční body jsou vynikající až neuspokojivé) při plnění jednotlivých úkolů, které tvoří náplň práce konkrétní pracovní pozice. Bodové ohodnocení je doplněno také o slovní popis, který slouží jako pomůcka pro hodnotitele, aby chování správně ohodnotil. Tato metoda je velmi efektivní, neboť umožňuje zaměstnancům získat dostatečné množství zpětné vazby, která je nezbytná pro ovlivnění pracovního výkonu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 268)

g) Hodnocení pomocí porovnávání výkonnosti dvou a více jedinců (benchmarking)

*„Toto poměrování prostě znamená porovnávání sledované práce s jakoukoliv modelovou prací existující v podniku, která je uznávána za správně zařazenou a odměňovanou, a zařazení sledované práce do stejného stupně, jako je práce sloužící za vzor.“* (Armstrong, 2007, s. 546)

Nejčastěji se používá střídavé, párové porovnávání a povinné rozdělení. Tato metoda není z hlediska hodnocení výkonnosti jedince a podkladů pro odměňování výhodná. Používá se za účelem vytvoření podmínek pro „zdravé“ soupeření na pracovišti, zároveň však pro zvyšování výkonnosti pracovního týmu. (Koubek, 2007, s. 224)

h) Hodnocení výkonnosti pomocí mystery shoppingu

Tato behaviorální metoda hodnocení bývá nejčastěji používána pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců, kteří poskytují služby nebo zajišťují prodej. Hodnotitel hraje roli zákazníka, aniž by o tom zaměstnanec věděl. Pomocí strukturovaného pozorování a rozhovoru následně hodnotitel provede zhodnocení. (Wagnerová, 2011, s. 71)

i) Hodnocení pomocí AC/DC (Assessment Centre/Development Centre)

Poslední metoda slouží k hodnocení výkonnosti zaměstnanců na manažerských a specialistických pozicích. Hodnocení je závislé na způsobu řešení případových studií a modelových situací. Nekořesponduje tedy s reálným prostředím a výsledky nemusí nutně odpovídat skutečnosti. (Šikýř, 2012, s. 118; Koubek, 2007, s. 224-225)

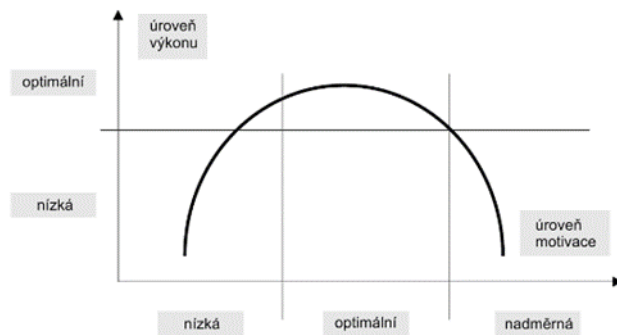
## **2.4 Pracovní spokojenost a výkonnost**

Literatura uvádí řadu hypotéz, jak spolu souvisí spokojenost a výkonnost pracovníků. Tyto pojmy spolu jdou „ruku v ruce“, je však důležité pochopit, do jaké míry může jeden ovlivňovat druhý a naopak. Existuje řada názorů, které rozdílně chápou tuto provázanost. Achor (2014, s. 45) přirovnává tuto problematiku k vědecké otázce, ve které se zkoumá, zda bylo dříve vejce, či slepice.

Achor (2014, s. 40-45) tvrdí, že spokojenost je základem všeho a pracovitost s úspěchem se otáčejí kolem ní. Přirovnává spokojenost ke středobodu vesmíru, stejně tak jako Mikuláš Koperník v roce 1543 přichází s převratným názorem, že Země se otáčí kolem Slunce a ne naopak. Tvrdí také, že spokojenost znamená, že jsme pozitivně naladěni, více motivováni, to znamená úspěšnější a výkonnější. Jako důkaz zmiňuje příběh o řádových sestřích, které si vedly deníky, podle kterých se zjistilo, že vyššího věku se dožily ty ženy, jejichž stránky deníku byly naplněny pozitivními emocemi.

Armstrong (2007, s. 229) a Csikszentmihalyi (2017, s. 46) se naopak shodují na tom, že bychom se měli odpoutat od obecného názoru, ve kterém rostoucí spokojenost

s prací znamená vyšší výkonnost pracovníka. Naopak odkazují na vysokou výkonnost, která způsobuje spokojenost s prací. „Štěstí uvádíme do chodu my sami a je výsledkem toho, že se snažíme dělat věci, co nejlépe.“ (Csikszentmihalyi, 2017, s. 46) Pokud je spokojenost nástrojem k motivaci (Achor, 2014, s. 58), lze spokojenost dosadit do Yerkesova-Dodsonova zákona. Ten říká, že motivaci můžeme chápat také jako míru stresu, nebo míru spokojenosti. Na základě níže graficky znázorněného vztahu vyplývá, že optimální míra nespokojenosti znamená vyšší výkonnost (Wegnerová a kol., 2011, s. 95).



Obrázek č. 37 - Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah mezi výkonností a motivací

Zdroj: Wagnerová a kol (2011, s. 94)

Zároveň však Armstrong (2007, s. 229) poukazuje na to, že spokojenost a vysoká výkonnost spolu nemusí nutně souviset. Lidé si mohou najít jiné cesty k tomu, aby uspokojili své potřeby a byli spokojení, zároveň však nedosáhnou vyšší výkonnosti. Opačným příkladem je potom nespokojený „dříč“, který pracuje za dva.

# 3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VZTAH MEZI SPOKOJENOSTÍ A VÝKONNOSTÍ

Touto problematikou se zabývá psychologická disciplína zvaná psychologie práce a organizace. „Zkoumá zákonitosti psychické regulace pracovní činnosti v rámci objektivních podmínek (fyzikálních, sociálních, organizačních), v nichž pracovní činnost probíhá.“ (Kocianová, 2012, s. 17)

Na provázanost pracovní spokojenosti s výkonností zaměstnanců má vliv „sít“ vzájemně se podněcujících faktorů. Lze uvést některé motivátory a hygienické faktory jako jsou: samotná povaha práce (pracovní postup, potřebné dovednosti, znalosti), jistota práce, benefity, mzda, účast na výsledku, BOZP, pracovní prostředí, pracovní režim a doba, work-life balance, možnost postupu, způsob zadávání pracovních úkolů, uznání, možnost odborného vzdělávání a rozvoje, status a prestiž role, přístup k informacím, možnost na spolurozhodování, způsob vedení lidí. (Dvořáková, 2012 s. 234) Armstrong (2007, s. 258) se zmiňuje o důležitosti faktoru nastavení firemní kultury a vnímání této kultury zaměstnancem (v případě vnímání lze již označit za klima). Pauknerová (2006, s. 189) a Löhken (2014, s. 11) doplňují tento výčet ještě o významný faktor osobnostního profilu. Níže se budu zabývat pouze faktorem pracovního prostředí a faktorem osobnosti, které spadají do zadání mé bakalářské práce.

## 3.1 Pracovní prostředí

„Zaměstnavatel je povinen zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci s ohledem na rizika možného ohrožení jejich života a zdraví, která se týkají výkonu práce.“ (§ 101 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb.) Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek BOZP, pojednává o základních požadavcích na pracovní prostředí. Existují také doplňující prováděcí právní předpisy, které stanovují doplňující požadavky. Pracovní prostředí zahrnuje:

### a) Prostorové, barevné a světelné řešení pracoviště

Prostorové řešení pracoviště se týká pracovních poloh při provádění práce (také jejich střídání), zorných podmínek, výšky pracovní plochy a sedadla (odpovídající tělesným proporcím zaměstnance), světlé výšky prostoru, objemového prostoru (např. pro administrativní práce min. 12 m<sup>3</sup>), rozměrů podlahových ploch (minimálně 2 m<sup>2</sup>), manipulačních a pedipulačních prostorů. U prací, které vyžadují při plnění pracovních povinností obsluhu počítače, se musí brát v úvahu další hygienické podmínky, týkající se obrazovky, klávesnice a rozměrů desky pracovního stolu a držáku pro písemnosti. Barevné řešení pracoviště je mnoho účelné, nejdůležitější roli hraje funkce bezpečnostní. Červená barva znamená zákaz, žlutá, zelenožlutá, oranžová varuje o možnosti vzniku nebezpečí, modrá přikazuje a zelená barva vyjadřuje bezpečí. Plní také roli



orientační, psychologickou (barvy studené, teplé, neutrální) a estetickou. Podmínky na osvětlení pracoviště jsou upravovány příslušnými technickými normami, které se týkají používání přirozeného (denního) a umělého světla, nouzového osvětlení, intenzity světla (a její rovnoměrnosti), rizik souvisejících s oslněním, přijatých opatření proti rizikům z oslnění, zabarvením umělého osvětlení. (Koubek, 2007, s. 55-56; Šikýř, 171-176)

#### b) Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické podmínky jsou vymezeny především teplotou vzduchu (tepelná rovnováha, pohoda), relativní vlhkostí vzduchu, rychlostí proudění vzduchu, tepelným zářením. Zaměstnavatel v souvislosti s BOZP přijímá opatření jako je vytápění, větrání, snížení intenzity sálání, zajištění pitného režimu a ochranných nápojů, ochlazování a tepelná izolace pracovníků. (Pauknerová a kol., 2006, s. 126)

#### c) Fyzikální a sociálně psychologické podmínky

Fyzikální podmínky zahrnují prašnost, hluk, vibrace, elektrická, magnetická pole, ultrafialové, infračervené, elektromagnetické a ionizující záření. Hluk je jakýkoliv nepříjemný, rušivý a lidskému zdraví škodlivý zvuk, který působí na lidský organismus skrytě a opakovaně. Sleduje se hladina v decibelech a kmitočet v hertzech. Na hluk jsou náchylnější zaměstnanci, kteří vykonávají duševní práci. (Koubek, 2007, s. 56)

Sociálně psychologické podmínky mají na výkonnost pracovníků zásadnější vliv než podmínky fyzikální (Blažek, 2014 s. 21). Týkají se spolupráce s ostatními spolupracovníky, případné izolace při plnění pracovních úkolů a mezilidských vztahů na pracovišti. Sdílení pracovního prostoru více zaměstnanci působí jako rušivý element častěji u duševních prací (Koubek, 2007, s. 57).

## **3.2 Uspořádání pracoviště**

Druh pracoviště se odvíjí od druhu práce, kterou je povinen zaměstnanec pro zaměstnavatele na základě pracovněprávního vztahu vykonávat. Vzhledem k zadání bakalářské práce se budu věnovat pouze kancelářím.

V souvislosti s koncepcí řízení lidských zdrojů se dostává do popředí také téma uspořádání pracoviště. Z průzkumů vyplývá, že tento aspekt má výrazný vliv na výkonnost a spokojenost pracovníků. Je mu tedy třeba věnovat dostatečnou pozornost (Urban, 2015, s. 133). Podle Taylora (2012, s. 83) má uspořádání pracoviště vliv také na sebevědomí zaměstnanců v práci. Diskutovaným tématem se stává, jak zajistit pracovníkům dostatečné množství soukromí, a zároveň podmínky pro efektivní komunikaci na pracovišti (Urban, 2015, s. 134).

Na pracovišti mohou být jednotlivé menší kanceláře od sebe odděleny dveřmi, tyto kanceláře se označují jako klasické (Vymětal, 2008, s. 100). Vzájemná komunikace mezi spolupracovníky je v tomto případě zajišťována pevnou linkou, popřípadě elek-

tronickou poštou. Používaná je také politika otevřených dveří (neboli open door policy), která představuje možnost vzájemného navštěvování a konzultace vzniklých problémů mezi pracovníky. Tento způsob však bývá v případě špatně nastaveného systému pravidel nevýhodný. (Urban, 2015, s. 133-134) Wagnerová (2011, s. 92) se naopak domnívá, že open door policy představuje vyvážený poměr komunikace a soukromí na pracovišti.

Další možností uspořádání pracoviště je open space (otevřené pracoviště). Existuje mnoho literárních zdrojů, které pojednávají o výhodách a nevýhodách tohoto uspořádání. Jedná se o jeden velký prostor, sdílený větším počtem pracovníků, který je opticky oddělený nábytkem, nízkými zástěnami, popřípadě květinami. Tento systém má kořeny v USA a je ve světě i u nás velmi rozšířen vzhledem k úspoře nákladů a zlepšení kontroly nad zaměstnanci. (Wagnerová, 2011, s. 91-92)

Urban (2015, s. 134) doplňuje důvod zavedení o snadnou komunikaci a navazování těsnějších sociálních vztahů na pracovišti. Podle Bednáře (2013, s. 177) může v open space docházet jak k sociální facilitaci, tak inhibici, tzn. v některých případech má přítomnost spolupracovníků pozitivní, jindy negativní dopad na výkonnost. Ovlivňující faktor je náročnost a složitost vykonávaných úkolů na pracovišti. Vzhledem k množství nevýhod, které tento způsob uspořádání pracoviště skýtá, zdaleka nejde o trend současnosti a budoucnosti (Johánek, 2014). Podle Tomana (2017, s. 130) je dokonce nepochopitelné, jak mohou zastánci open space stále propagovat vyšší výkonnost pracovníků. Nedostatek soukromí, přítomnost většího počtu spolupracovníků, zvýšená hluchost, to vše jsou zápory open space, které negativně ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců (Wagnerová, 2011, s. 92-93). Podle Tomana (2017, s. 129-130) dochází dlouhodobým působením těchto vlivů na člověka ke vzniku negativního stresu, což může vést k syndromu open space (SOS). Ten má dopad na tělesnou stránku člověka v podobě zvýšeného krevního tlaku, bolesti hlavy, střevních problémů a také na psychickou stránku člověka v podobě depresí.

Novým trendem v kancelářích je rozdělení pracoviště podle činností, což mnohdy znamená přemístění celého pracoviště do jiné lokality. *„Vytváří se zóny pro soustředěnou práci na počítači, pro diskuze s kolegy, pro telefonování anebo relaxační zóny pro hledání inspirace. Jednotlivé zóny se oddělují nábytkem, zelení, akustickými doplnky a opticky dělícími prvky.“* (Johánek, 2014)

Na uspořádání kanceláře lze také nahlížet z pohledu nadměrného zatěžování těla sedavým zaměstnáním. Umožnit zaměstnancům pracovat střídavě vsedě i ve stoje znamená pozitivně ovlivňovat jejich výkonnost. Takto uspořádané pracoviště se označuje jako dvouúrovňové. (Urban, 2015, s. 133-134)

### 3.3 Osobnost

Na pracovní spokojenost a výkonnost má vliv rovněž osobnost daného pracovníka (Pauknerová a kol., 2006, s. 189). Osobnost lze charakterizovat jako puzzle, kdy vzájemným působením jednotlivých dílků, které do sebe „zapadají“, je tvořen kompletní obraz. Konkrétně jde o vrozené dispozice, sociální prostředí a osobní smysl. První dva dílky si nelze vybrat, jsou každému člověku předurčeny. Osobní smysl znamená „řdit se hlasem svého srdce“, učinit taková rozhodnutí, která se zdají být pro člověka správná, znát smysl svého života a žít podle něho. V některých případech to také znamená jednat v rozporu k předchozím dvěma dílkům, např. když introvert jedná jako extrovertní typ. (Löhken, 2014, s. 18-21)

V tomto případě je však překročena komfortní zóna a je velmi důležité k ní najít cestu zpět co nejdříve. Dlouhodobý pobyt mimo komfortní zónu vyčerpává, způsobuje negativní stres a má vliv na psychické i fyzické zdraví člověka. (Löhken, 2014, s. 118)

Jedním z kontrastních faktorů osobnosti jsou pojmy introverze a extroverze, které specifikoval zakladatel analytické psychologie C. G. Jung již v roce 1921. Do diskuse ohledně diverzity na pracovišti se však dostávají až v posledních letech (Löhken, 2014, s. 15). Introverze a extroverze je vrozená, postupně se však formuje až v interakci se sociálním prostředím (Löhken, 2014, s. 20).

Introverze a extroverze tvoří podle Junga jednu ze čtyř dimenzí psychologických preferencí. Další dimenze jsou tvořeny dvojicemi: smysly a intuice, myšlení a cítění, usuzování a vnímání. Kombinací těchto preferencí vzniká šestnáct osobnostních typů. (Čákr, 2010, s. 13)

Introvertní a extrovertní typy se od sebe odlišují tím, jakým způsobem získávají psychickou energii a jak ji spotřebovávají. Introvert směřuje svou životní energii směrem dovnitř a odtud ji poté čerpá. Je pro něj charakteristické: reaktivnost, zdrženlivost v emociálních projevech, nutnost splnit úkol a až poté přejít na druhý, ventilovat odpověď až po uvážení, dávat přednost klidu a samotě před rozruchem, klást důraz na kvalitu vztahů a znalostí před kvantitou. Naopak extrovert „dobíjí“ energii z okolního prostředí a směřuje ji směrem ven, proto také působí živěji a nadšeněji. Jsou to iniciátoři různých akcí, nedělá jim problém projevit své emoce a prosadit názory, jsou společenšší a mají rádi nové podněty, reagují impulzivně, nevydrží pracovat delší dobu na jednom úkolu, potřebují neustálé výzvy. (Čákr, 2010, s. 16-19) Ani jeden z osobnostních typů není lepší než ten druhý, představují vzájemnou kombinaci postojů a preferencí (Löhken, 2014, s. 73).

Na introverzi a extroverzi lze pohlížet také jako na sever a jih temperamentu. Na základě tohoto pojmenování by poté rovník označoval centroverzi (ambivalenci). Pozice tohoto osobnostního typu je velice výhodná, zahrnuje stejné nebo přibližné množství prvků jak introverze, tak extroverze. Tato skutečnost zajišťuje centrovertovi výhodné

postavení na poli komunikace a porozumění při jednání s oběma osobnostními protipóly. (Löhken, 2014, s. 75-76)

Introverze, extroverze a ambivalence hrají dominující roli při výběru povolání a mají vliv na celkovou spokojenost, psychickou pohodu a identifikaci s prací (Čákr, 2010, s. 70). Oblast obchodu je jako stvořená pro diskuzi o výhodách některého z osobnostních typů. Ačkoliv se na první pohled může zdát, že extrovert je přesvědčivější prodejce, není tomu tak. Extroverze není přímo úměrná ani kvalitě, ani kvantitě. Je to důvěra, která dělá prodejce skutečně úspěšným. Výzkumy potvrzují, že nejlepšími obchodníky jsou centroverti. (Löhken, 2014, s. 186-193)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CÍL A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem bakalářské práce je zkoumat vzájemnou provázanost spokojenosti, výkonnosti a intro/extro/centroverze zaměstnanců na pracovišti typu open space. Tuto problematiku znázorňuje následující tabulka č. 1:

Tabulka č. 1 - Provázanost spokojenosti, výkonnosti, temperamentu

	Temperament		
	Introvert	Extrovert	Centrovert
Spokojenost s prací v OS			
Spokojenost s OS			
Výkonnost v OS			

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro bakalářskou práci byly stanoveny tyto výzkumné otázky:

VO1: Má temperament vliv na spokojenost s prací na pracovišti typu open space?

VO2: Má temperament vliv na výkonnost zaměstnanců?

VO3: Jak spolu souvisí spokojenost s pracovištěm typu open space a celková spokojenost s prací?

VO4: Mohou být introverti v prostředí, které zvýhodňuje druhou typologickou skupinu, spokojení a výkonní?

VO5: Který z osobnostních typů ve společnosti Hays dosahoval ve sledovaném období vyšší výkonnosti a který nižší?

VO6: Jsou opravdu centroverti nejlepšími obchodníky, jak říká teorie?

Na základě výpovědí respondentů budou sestaveny návrhy na změnu uspořádání pracoviště s cílem udržet (zajistit) ne-nespokojenost a vytvořit vhodné podmínky pro navýšení výkonnosti zaměstnanců.

### 4.1 Výzkumná metoda

V bakalářské práci byl použit sociologický kvantitativní akční výzkum ve formě dotazníkového šetření (viz příloha A). Podle formy cíle BP se jedná o výzkum deskripční neboli popisný a vzhledem k použití primárních zdrojů informací se jedná také o demoskopický výzkum. Dotazník se skládá ze dvou sad tematických otázek a výpočtu výkonnosti. První sada otázek testuje převládající typ temperamentu u zaměstnanců. Využit byl test z odborné literatury (Löhken, 2014, s. 244-246). Druhá část otázek je zaměřena na celkovou spokojenost, pracovní, s osobním životem a spokojenost s open space. Pro formulaci otázek týkajících se spokojenosti byl použit Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců (VÚPSV, 2007). Poslední

část dotazníku tvoří výpočet, který sleduje výkonnost zaměstnanců ve vztahu k očekávané výkonnosti. Dotazník je polostrukturovaný a kombinuje otázky jak standardizované - dichotomické, mnohonásobného výběru, s Likertovou škálou, tak i otázky s otevřenou odpovědí. Cílovou populaci výzkumu tvoří zaměstnanci Hays. Základní soubor je tvořen pouze zaměstnanci front office, u kterých lze výkonnost vyjádřit numericky. Konkrétně se jedná o researchery, konzultanty a team-leadery. Dotazník byl zpracován v online podobě (Survio). Sběr dat byl proveden elektronickou poštou a dotazník obdrželo 75 zaměstnanců, z nichž 56 dotazník vyplnilo, návratnost je tedy 75 %. Na základě třídění dat byl stanoven výběrový soubor, který zahrnuje 12 introvertních, 18 extrovertních a 26 centrovertních respondentů. Výsledky dotazníkového šetření poslouží jako podklad pro ověření výzkumných otázek a naplnění cíle bakalářské práce.

## **4.2 Charakteristika společnosti**

Informace pro sestavení podkapitoly 4.2. byly čerpány z interních materiálů společnosti. Personálně-poradenská společnost Hays plc je světový leader v oblasti recruitingu. Jde o britskou firmu, ale své pobočky má téměř po celém světě. Česká pobočka Hays Czech Republic s. r. o. byla založena roku 1998 a zastává vedoucí pozici na českém trhu. Aktuálně má tři pobočky, a to v Praze, Brně a Plzni, s celkovým počtem 102 zaměstnanců, řadí se tedy mezi středně velké podniky. Společnost si zakládá na míře prestiže a odlišnosti, specializuje se pouze na určitou část byznysu, tzv. bílé límečky. Tímto způsobem se záměrně diferencuje od konkurence.

Stavebním kamenem pro dosahování úspěchu je odborná expertíza vyškolených konzultantů. Právě úzká specializace na jednotlivé segmenty trhu práce zajišťuje poskytování kvalitních služeb všem klientům a kandidátům. Především jde o tyto oblasti: administrativa, exekutiva, life sciences, retail, bankovníctví, inženýrství, logistika, stavebnictví a reality, business servise, IT contracting, marketing, účetnictví a finance, dočasné zaměstnání, IT a telekomunikace, obchod, výroba, energetika, lidské zdroje, právo, zdravotní péče.

Mise společnosti spočívá v poskytování odpovídajících služeb a profesionální komunikace ve vztahu k firemní klientele, a to kdekoli a kdykoli. Vize společnosti je stát se nejlepším recruitment společností napříč celým světem a zároveň si udržet pověst dobrého obchodního partnera pro klienty i kandidáty. Z této vize vycházejí základní strategické pilíře, které jsou postavené na zákaznících, míře byrokracie, správné diverzifikaci zisku, učení a kariérním růstu. Co se týče České republiky, cílem společnosti je stát se jedničkou na českém trhu. Jedničkou jak ve smyslu obchodním, tedy dosáhnout určité míry čistého zisku, tak zároveň i pro zaměstnance. Čili být takovým místem, kam chtějí směřovat všichni recruiteři napříč ČR.

Mezi základní poskytované služby patří odborné poradenství ohledně nových trendů v oblasti řízení lidských zdrojů (inzeráty a jejich publikace, analýza životopisů, techniky vedení výběrového pohovoru, vzdělávání, rozvoj a motivace zaměstnanců, hodnocení výkonnosti, revize výše mzdy), přímé vyhledávání, oslovení a doporučení vhodných kandidátů klientovi, outplacement, dočasné přidělení zaměstnance, zajištění služby testování inteligence a osobnosti.

Pracoviště pražské pobočky je uspořádáno do typu open space, společný prostor tedy sdílí cca 60 pracovníků front office a cca 20 pracovníků back office. Jednotlivé divize jsou od sebe odděleny pouze opticky bez většího nábytku a zástěn, kdy každá divize tvoří shluk stolů a židlí v obdélníkovém tvaru, a odděluje je cca 2 m<sup>2</sup> podlahové plochy. Jednotliví pracovníci v divizi mezi sebou také nemají žádné materiální zástěny. Ke schůzkám s klienty a kandidáty slouží zasedací místnosti, které mohou zaměstnanci také využívat pro telefonování, pokud jsou volné.

Výzkumné šetření bylo prováděno na zaměstnancích z front office, kteří se dostávají přímo do kontaktu s klientem. Konkrétně jde o tyto zaměstnance:

Researcher – Hierarchicky nejnižší pozice, tvořená především studenty vysoké školy. Náplň práce researchera tvoří vyhledávání vhodných profilů kandidátů z nejrůznějších zdrojů a jejich doporučení konzultantům. Základní povinnosti tvoří rozšiřování interní databáze kandidátů a spolupráce s konzultantem na obsazení dané pozice. Dílčí úkoly jsou: telefonování, administrativní úkony v interním systému, sjednávání pohovorů, vyřizování elektronické pošty, online komunikace.

Konzultant – Je velmi komplexní pozice, která tvoří jakýsi mezičlánek mezi klientem a kandidátem. Náplň práce je uzavření smlouvy s klientem a následné uskutečnění obchodního případu. Klient oslovuje personálně-poradenskou firmu sám, ale také konzultant aktivně oslovuje potenciální klienty s nabídkou spolupráce. Nejčastěji má klient zájem o službu nalezení vhodného kandidáta na obsazovanou pozici. Prvním úkolem je tedy vyjednávání obchodních podmínek (exkluzivní hledání bez přítomnosti jiné agentury, záruční doba na doporučeného kandidáta, výše provize za obsazeného kandidáta, atd.) Po uzavření smlouvy následují činnosti, jako jsou: seznámení se s popisem obsazovaného pracovního místa formou osobní schůzky nebo prostřednictvím telefonického rozhovoru, nastavení si priorit a vzájemných očekávání, vyhledávání a oslovování kandidátů podle zadání, osobní schůzka s nimi a vypracování popisu kandidáta s doporučením, řízení komunikace mezi klientem a kandidátem, zjišťování zpětné vazby během výběrového řízení z obou stran. Mezi dílčí povinnosti patří: administrativa, spolupráce s researchery, komunikace se spolupracovníky a aktivní doporučování kandidátů do jiných divizí, spekulativní rozesílání profilů kandidátů klientům bez ohledu na existenci volné pracovní pozice.



Team-leader – Vede, hodnotí a podporuje tým konzultantů a researcherů určité divize. Zastává roli jak konzultanta, tak vedoucího pracovníka. Jeho úkolem je dosahovat jak vlastních cílů, tak společných cílů týmu.

## **4.3 Současný stav zjišťování spokojenosti, výkonnosti a osobnostních faktorů**

Informace pro sestavení podkapitoly 4.3. byly čerpány z interních materiálů společnosti. Pracovní spokojenost je ve společnosti Hays Czech Republic sledována pravidelně a kombinují se různé metody sběru dat. Je zde přítomna schránka důvěry (Share your voice), do které zaměstnanci anonymně vyjadřují svůj nesouhlas s čímkoliv, co způsobuje jejich nespokojenost nebo by v budoucnu mohlo jejich spokojenost negativně ovlivnit. Zároveň však tato schránka slouží jako studnice nápadů a připomínek. Pracovní spokojenost se individuálně sleduje každý měsíc u každého zaměstnance formou rozhovoru, který je součástí závěrečné části hodnotícího pohovoru tzn. one to one.

Samostatnou část sledování pracovní spokojenosti tvoří spokojenost s přímým nadřízeným tzv. Skip level. Jednou ročně se prostřednictvím týmového brainstormingu a pod vedením HR partnera hodnotí úroveň uspokojení s jednotlivými aspekty manažerských kompetencí u každého team-leadera týmu. Velmi důležitým podkladem pro sledování pracovní spokojenosti je dotazník spokojenosti, který se rozesílá zaměstnancům 1x ročně, je anonymní a vyplňuje ho povinně každý zaměstnanec. Zaměstnanci se vyjadřují k dílčím faktorům, které tvoří celkovou spokojenost s prací. Je zde také prostor pro nápady a doporučení, které mají podpořit pracovní spokojenost. Nejčastěji navrhovaná reálná doporučení a nápady jsou uváděny v praxi.

Výkonnost je u zaměstnanců front office hodnocena pomocí klíčových ukazatelů KPIs, které jsou součástí komplexního manažerského systému řízení pracovního výkonu tzv. Balanced scorecard. Výkonnost je vyhodnocována týdně, měsíčně i ročně ve vztahu k očekávanému výkonu. Týdně se sledují ukazatele, jako je například počet telefonátů s kandidátem/klientem, počet poslaných CV klientovi, počet potvrzených pohovorů kandidátů u klienta, pro které jsou stanoveny týdenní normy. Měsíčně se evidují tržby (fee) jednotlivých konzultantů a počet placementů (obsazení pozice kandidátem) researcherů ve vztahu k měsíční normě. Výkonnost je také sledována pomocí ukazatele HPI, který sleduje kvalitu vykonávané práce. Klienti a kandidáti se vyjadřují pomocí dotazníku na stupnici od 1-10 ke spokojenosti s poskytováním služeb. Nastavení PCT (Performance and career tracker), v překladu výkonnostní a kariérní dráha, probíhá u každého zaměstnance 1-2x do roka. PCT vychází s koncepcí vyvážené karty scóre Balanced scorecard (viz příloha B).

Testy osobnosti u zaměstnanců se systematicky neprovádí. Každý team-leader by měl mít přehled o osobnostním složení svého týmu, aby mohl tým efektivně vést a ovlivňovat na výkonu. Často tedy team-leadeři využívají online dostupných dotazníků (které nemusí vždy splňovat validitu, reliabilitu a nabízet dostatečně rozsáhlou interpretaci výsledků), aby své podřízené testovali a řadili do příslušných osobnostních „škatulek“.

## 5 VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Na základě třídění dat byl stanoven výběrový soubor, který zahrnuje 12 introvertních, 18 extrovertních a 26 centrovertních respondentů. Výsledky šetření byly zpracovány prostřednictvím programu Microsoft Excel. Níže jsou zveřejněny jednotlivé otázky z dotazníku a k nim jsou přiřazeny příslušné odpovědi, uspořádané do tabulky. Některé odpovědi jsou vyjádřené absolutní a relativní četností, některé představují výčet jednotlivých odpovědí respondentů a v poslední otázce jsou procentuální hodnoty převedeny do slovní klasifikace. Každá tabulka je slovně okomentována.

*Otázka č. 1 – Jaký jste osobnostní typ?*

Tabulka č. 2 - Temperament

Temperament	Absolutní četnost	Relativní četnost
Introvert	12	21%
Extrovert	18	32%
Centrovert	26	46%
Celkem	56	100%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vyhodnocení osobnostního typu zaměstnance bylo provedeno na základě pokynů z odborné literatury, ze které byl test osobnosti také použit (Löhen, 2014, s. 246). Respondenti měli za úkol označit ta tvrzení, která byla v souladu s jejich přesvědčením, postoji a názory. Některá tvrzení byla charakteristická pro introverta, jiná pro extroverta. Převažující odpovědi aspoň o 3 tvrzení odpovídaly právě jednomu osobnostnímu typu. V případě menšího rozdílu byl respondent označen za centroverta. Jak je z výsledků zřejmé, téměř polovinu zaměstnanců společnosti tvoří centrovertní typ.

*Otázka č. 2 – Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svým životem?*

Tabulka č. 3 - Spokojenost se životem

Spokojenost se životem	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen	20	36 %
Spíše spokojen	34	61 %
Spíše nespokojen	2	3 %
Rozhodně nespokojen	0	0 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve společnosti je 97 % zaměstnanců rozhodně nebo spíše spokojeno se svým životem. Podle informací z teoretické části BP je spokojenost se životem ovlivněna osobním, pracovním životem a zdravím. Z tohoto tvrzení vyplývá, že zaměstnanci společnosti Hays jsou převážně spokojeni ve všech těchto úrovních. Následující dvě tabulky tuto skutečnost potvrzují většinovou spokojeností zaměstnanců s prací a osobním životem.

*Otázka č. 3 – Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?*

Tabulka č. 4 - Spokojenost s prací

Spokojenost s prací	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen	4	7 %
Spíše spokojen	39	70 %
Spíše nespokojen	13	23 %
Rozhodně nespokojen	0	0 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve společnosti je 77 % zaměstnanců rozhodně nebo spíše spokojeno se svou prací. Zbývajících 23 % tvoří spíše nespokojení zaměstnanci. Podle informací z teoretické části BP má na nespokojenost vliv řada faktorů. Otázka č. 5 zkoumá dílčí faktor spokojenosti s uspořádáním pracoviště.

*Otázka č. 4 – Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svým osobním životem?*

Tabulka č. 5 - Spokojenost s osobním životem

Spokojenost s osobním ž.	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně spokojen	14	25 %
Spíše spokojen	32	57 %
Spíše nespokojen	8	14 %
Rozhodně nespokojen	2	4 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve společnosti je 82 % zaměstnanců rozhodně nebo spíše spokojeno se svým osobním životem. Zbýlých 18 % procent zaměstnanců je se svým životem rozhodně nebo spíše nespokojeno. Nespokojenost s prací je tedy ve společnosti oproti nespokojenosti s osobním životem o 5 % větší.

Otázka č. 5 – Jste spokojen/á s uspořádáním Vašeho pracoviště do typu open space?

Tabulka č. 6 - Spokojenost s OS

Spokojenost s OP	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	37	66 %
Ne	19	34 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve společnosti je 66 % spokojených a 34 % nespokojených zaměstnanců s open space. Z výsledků, uvedených v tabulce č. 3, lze pozorovat přibližnou procentuální shodu, která by mohla znamenat, že (ne)spokojenost s OS ovlivňuje celkovou (ne)spokojenost s prací. Při hlubším zkoumání (porovnání individuálních výpovědí respondentů) nebyla tato závislost potvrzena. Podle informací z teoretické části BP by se mohla jakákoliv dílčí (popřípadě kombinace několika) nespokojenost týkající se práce v budoucnosti promítnout do celkové nespokojenosti s prací. Z tohoto důvodu je třeba pracovat na odstraňování dílčí nespokojenosti i za podmínky, že je většina zaměstnanců ve společnosti celkově s prací rozhodně nebo spíše spokojena.

Otázka č. 6a a 6b – Pokud jste odpověděl/a ano/ne, proč si myslíte, že je open space (ne) vhodné pro Vaši práci?

Tabulka č. 7 - Výhody a nevýhody OS

Výhody OS	Nevýhody OS
Být pohromadě jako jeden velký tým	Velký hluk
Jednoduchá a rychlá komunikace a sdílení informací	Těžko soustředí na práci
Řešení složitých situací	Nedostatek osobního prostoru
Zábava, legrace, sdílení osobního života	
Lepší vztahy na pracovišti	
Burcování k vyšší výkonnosti	
Možnost poskytování zpětné vazby	
Možnost učit se od druhých	
Možnost kontroly podřízených	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Zaměstnanci uvedli rozmanitější výčet výhod OS než nevýhod OS. Nejčastěji se mezi výhodami objevovala výpověď - rychlé a jednoduché sdílení informací. Níže jsou uvedeny dvě doslovné výpovědi spokojeného a nespokojeného zaměstnance s OP: „Ruší mě při práci lidé okolo mě, nemohu se soustředit, pokud bych věděla, že jdu do open space, byl by to pro mě důvod práci nepřijmout :).“ Takto odpověděl centrovert, spíše spokojen s prací, nespokojen s OS a dosahující podprůměrné výkonnosti.

„Protože jsme všichni pohromadě, víc vnímám Hays jako jeden tým. Zároveň se snáze dozvím, co se děje jinde, co je nového. Je jednodušší se někoho na něco zeptat, celkově to tu víc žije a to mě motivuje.“ Takto odpověděl extrovert, spíše spokojen s prací, spokojen s OS a dosahující nadprůměrné výkonnosti.

*Otázka č. 7 – Myslíte si, že byste byl/a výkonnější v jiném typu uspořádání pracoviště než je open space?*

Tabulka č. 8 - Jiný typ pracoviště a výkonnost

Výkonnější	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	6	11 %
Spíše ano	24	43 %
Spíše ne	23	41 %
Rozhodně ne	3	5 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Přibližně polovina zaměstnanců (54 %) si myslí, že by se po změně uspořádání pracoviště zlepšila jejich výkonnost, naopak druhá polovina (46 %) si to nemyslí. Lze jen odhadovat, proč si polovina respondentů myslí, že by se jim zvýšila výkonnost. Lze však přihlídnout k otázce č. 6 a uvést nevýhody open space. Odstranění hluku, vytvoření podmínek pro dostatečné soustředění a zvětšení osobního prostoru by mohlo vést ke zvýšení výkonnosti.

*Otázka č. 8 – Myslíte si, že byste byl/a spokojenější v jiném typu uspořádání pracoviště, než je open space?*

Tabulka č. 9 - Jiný typ pracoviště a spokojenost

Spokojenější	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně ano	8	14 %
Spíše ano	18	32 %
Spíše ne	28	50 %
Rozhodně ne	2	4 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Opět přibližně polovina zaměstnanců (46%) si myslí, že by byla spokojenější v jiném uspořádání pracoviště, než je open space, naopak druhá polovina (54%) si to nemyslí. Výsledky odpovědí na otázky č. 7 a 8 jsou velmi podobné. Lze tedy usuzovat, že zaměstnanci výkonnost a spokojenost považují za prolínající se, jdoucí „ruku v ruce“.

Otázka č. 9 – Jak byste jinak uspořádal/a pracoviště, abyste byl/a výkonnější/spokojenější? Můžete navrhnout více možností.

- Optické rozdělení pracoviště dřevěnými zástěnami nebo květinami
- Malé kanceláře rozdělené po týmech
- Možnost využívat home office neomezeně
- Mít pravidelný přístup k místnostem se soukromím
- Zavedení politiky otevřených dveří
- Vytvoření oddělené místnosti pro telefonování a relaxační zóny
- Instalace posuvných stolů pro sezení i stání
- Protihlukové kóje
- Zajištění lepšího vzduchu na pracovišti
- Nastavení jasných pravidel komunikace na pracovišti

Výčet odpovědí zahrnuje celou řadu návrhů vedoucích k odstranění dílčí nespokojenosti s prostorovými, mikroklimatickými, fyzikálními, psychologicky sociálními podmínkami pracovního prostředí. Nejčastěji zmiňovaným návrhem zlepšení bylo optické či fyzické oddělení pracovních týmů a vytvoření místnosti pro telefonování a relaxaci. Tímto by byly vynulovány nevýhody OS, uvedené v tabulce č. 6, což by mělo vliv na: snížení hluku, snazší soustředění na práci a zvětšení osobního prostoru.

Otázka č. 10 – Jaká je Vaše výkonnost?

Tabulka č. 10 - Výkonnost

Výkonnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Podprůměrná	22	39 %
Průměrná	13	23 %
Nadprůměrná	21	38 %
Celkem	56	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Respondenti měli za úkol vypočítat svou průměrnou výkonnost podle níže uvedeného vzorce. Skutečný výkon je roven průměrné tržbě (průměrnému počtu placementů u researcherů) za posledních 6 měsíců (popřípadě méně měsíců). Tento údaj byl jednoduše získán pomocí excelového souboru, kde jsou tržby jednotlivých konzultantů evidovány. Očekávaný výkon je uveden v dohodě o pracovním výkonu, popřípadě uzavřený pomocí psychologické smlouvy s team-leaderem a odvíjí se od pracovního vztahu a délky týdenního pracovního úvazku.

$$\frac{\text{skutečný výkon (průměrný)}}{\text{očekávaný výkon (normovaný)}} \times 100 = \text{—————} \%$$

Odpověď, která má podobu procentuální hodnoty, odpovídá tomu, na kolik procent zaměstnanec plní plán očekávané výkonnosti. Průměrná výkonnost zaměstnanců byla ve společnosti Hays vypočítána na 131,5 %. Pro odpovědi odpovídající průměrné výkonnosti byla vypočítána hladina spolehlivosti na 3,14 a následně byl stanoven interval spolehlivosti od 128,43-134,71 %. Tento interval byl stanoven pouze pro potřeby vyhodnocení výzkumného šetření. Hodnoty nižší, než je tento interval, byly označeny za podprůměrnou výkonnost, hodnoty vyšší za nadprůměrnou výkonnost. 61 % zaměstnanců dosahuje průměrné až nadprůměrné výkonnosti. 39 % zaměstnanců dosahuje podprůměrné výkonnosti, z nichž pouze 33 % nedosahuje normované výkonnosti (tzn. %hodnota je menší než 100 %). Mohlo by se jednat o zaměstnance, kteří jsou ještě ve zkušební době, nebo pár měsíců po jejím uplynutí. Pokud by tato podmínka neplatila, takovýto zaměstnanec by byl pro firmu neefektivní. Správnost tohoto předpokladu by se dala ověřit, pokud by v dotazníku byla zahrnuta otázka, jak dlouho zaměstnanec ve firmě pracuje. Zbýlých 67 % podprůměrně výkonných zaměstnanců sice splňuje normu, ale v porovnání s výkonností svých kolegů jsou podprůměrní.



## 6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Dle výsledků výzkumného šetření byla zjištěna následující provázanost:

Tabulka č. 11 - Výsledek zkoumané provázanosti

	Temperament		
	Introvert	Extrovert	Centrovert
Spokojenost s prací v OS	Spíše spokojený	Spíše spokojený	Spíše spokojený
Spokojenost s OS	Ne	Ano	Ano
Výkonnost v OS	Podprůměrná až průměrná	Průměrná až nadprůměrná	½ podprůměrná ½ nadprůměrná

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Introvert - 83 % introvertních zaměstnanců je s prací v OS spíše spokojeno. Ze skupiny spíše spokojených introvertů je 70 % nespokojeno s OS, 86 % spíše spokojených introvertů s prací v OS a zároveň nespokojených s OS dosahuje podprůměrné až průměrné výkonnosti.

Extrovert - 67 % extrovertních zaměstnanců je s prací v OS spíše spokojeno. Ze skupiny spíše spokojených extrovertů je 100 % spokojeno s OS, 75 % spíše spokojených extrovertů s prací v OS a zároveň spokojených s OS dosahuje průměrné až nadprůměrné výkonnosti.

Centrovert - 73 % centrovertních zaměstnanců je s prací v OS spíše spokojeno. Ze skupiny spíše spokojených centrovertů je 68 % spokojeno s OS, 54 % spíše spokojených centrovertů s prací v OS a zároveň spokojených s OS dosahuje podprůměrné výkonnosti a 46 % spíše spokojených centrovertů s prací a zároveň spokojených s OS dosahuje nadprůměrné výkonnosti.

Na základě výsledků výzkumného šetření lze odpovědět na výzkumné otázky takto:

VO1: Má temperament vliv na spokojenost s prací na pracovišti typu open space?

Tento vliv nebyl potvrzen, protože většina zaměstnanců v každé temperamentové skupině je spíše spokojena s prací v OS. Výzkum však prokázal, že 75 % introvertů je nespokojeno s OS, 100 % extrovertů a 68 % centrovertů je spokojeno s OS. Temperament má tedy vliv na spokojenost s OS.

VO2: Má temperament vliv na výkonnost zaměstnanců?

Ano, má. 83 % introvertů dosahuje podprůměrné až průměrné výkonnosti, 78 % extrovertů dosahuje průměrné až nadprůměrné výkonnosti, 50 % centrovertů dosahuje podprůměrné výkonnosti, 46 % centrovertů dosahuje nadprůměrné výkonnosti.

VO3: Jak spolu souvisí spokojenost s pracovištěm typu open space a celková spokojenost s prací?

Z výzkumu vyplývá, že dílčí spokojenost s OS nemusí korespondovat s celkovou spokojeností s prací. Například spíše spokojený introvert je nespokojený s OS, nebo spíše nespokojený extrovert je spokojený s OS. Pravděpodobně tedy existují jiné faktory, které nespokojenost způsobují, popřípadě váha spokojenosti s OS není tak vysoká, aby měla vliv na celkovou spokojenost s prací. Výzkum ukázal, že pokud je v souladu spokojenost celková a dílčí spokojenost s OS, jsou vytvořeny podmínky pro dosahování průměrné až nadprůměrné výkonnosti. Naopak pokud je v souladu nespokojenost celková a dílčí, jsou vytvořeny podmínky pro dosahování podprůměrné výkonnosti. Z tohoto tvrzení vyplývá, že je výhodné pracovat na odstraňování zdrojů dílčí nespokojenosti a vyvářet soulad mezi spokojeností celkovou a dílčí.

VO4: Mohou být introverti v prostředí, které zvýhodňuje druhou typologickou skupinu, spokojení a výkonní?

Ano, mohou. 83 % introvertních zaměstnanců je spíše spokojeno s prací v OS, i když 70 % z nich je nespokojeno s OS. I přesto někteří zaměstnanci dosahují průměrné výkonnosti. Je tedy na místě otázka: Co by se stalo, kdyby se upravilo pracoviště a odstranila se dílčí nespokojenost s OS? 58 % introvertních zaměstnanců si myslí, že by byli v jiném uspořádání pracoviště spokojenější a 75 % zaměstnanců si myslí, že by byli výkonnější.

VO5: Který z osobnostních typů ve společnosti Hays dosahoval ve sledovaném období vyšší výkonnosti a který nižší? VO6: Jsou opravdu centroverti nejlepšími obchodníky, jak tvrdí teorie?

Sklon k dosahování vyšší výkonnosti má 78 % extrovertních a polovina centrovertních zaměstnanců. Sklon k dosahování nižší výkonnosti má 83 % introvertních zaměstnanců a druhá polovina centrovertních zaměstnanců, a to také za předpokladu, že je celkově spíše spokojena s prací a spokojena s OS. Podle výsledků výzkumu centroverti představují téměř polovinu z celkového počtu respondentů, což je velké množství vzhledem k tomu, že jsou tak nepředvídatelní. K nalezení odpovědi na otázku, proč je polovina centrovertů nadprůměrně a druhá podprůměrně výkonná, by bylo zapotřebí dalšího zkoumání. Z tohoto důvodu nelze říci, zda jsou centroverti nejlepšími obchodníky.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě výsledků výzkumného šetření byla odvozena provázanost (tabulka č. 11), která by mohla sloužit jako „mapa“ k identifikaci klíčových zaměstnanců firmy. Podle výsledků výzkumu se ve společnosti jeví jako klíčoví extroverti a polovina centrovertních zaměstnanců. Znalost této provázanosti by se mohla uplatnit zejména při náboru, začlenění pracovníka do pracovního týmu, v oblasti motivování a stimulování, performance managementu a pro udržení si klíčových zaměstnanců. Identifikováním temperamentu zaměstnance za pomoci standardizovaných dotazníků nebo rozhovoru s psychologem, by bylo možné odhadnout jeho výkonnost za určitých podmínek (spokojenost celková, dílčí). V případě centrovertních zaměstnanců by bylo třeba dalšího zkoumání.

Cílem výzkumu by bylo identifikovat znaky podprůměrně a nadprůměrně výkonného centroverta. Navrhovala bych zvolit kvalitativní výzkumnou metodu s použitím detailnějších testů osobnosti (např. MBTI), popřípadě použít AC/DC. Výsledky výzkumu by ukázaly, jaký typ centroverta by pravděpodobně dosahoval podprůměrné, popřípadě nadprůměrné výkonnosti. Pokud by personalista tuto skutečnost znal, mohl by se dopředu na předpokládané chování zaměstnance připravit. Například v případě rozpoznání podprůměrně výkonného centroverta, dbát důraz na vytváření takových pracovních podmínek (vhodný pracovní tým, pravidelné akční plány a sledování výkonnosti a spokojenosti, vhodná stimulace, dostatečná podpora od vedoucího), které povedou k vyšší výkonnosti. Informace o zjištěném osobnostním typu přijatého zaměstnance by mohla být dále komunikována team-leaderovi. Team-leader následně může přehled o osobnostním rozložení svého týmu využít jak pro efektivní řízení celého týmu, tak i pro nastavení individuálního přístupu ve vztahu k jednotlivým zaměstnancům.

Navrhovala bych provést menší změny v uspořádání pracoviště, které by nejen vyhovovaly zaměstnancům spokojeným s OS, ale zároveň by zajistily ne-nespokojenost zaměstnancům, kteří jsou proti OS. Tato změna by mohla mít pozitivní vliv jak na spokojenost, tak na výkonnost zaměstnanců. Prokázat pravdivost této hypotézy by ovšem vyžadovalo provést další výzkum, který by se uskutečnil po 6 měsících po zavedení navržených změn. Dotazník bych použila totožný a následně bych oba dotazníky porovнала. Zejména u introvertů by bylo velmi zajímavé zjistit, zda by se odstraněním dílčí nespokojenosti s OS zvýšila jejich výkonnost. Doporučovala bych na pracovišti OS provést tyto změny:

- Oddělit od sebe jednotlivé pracovní týmy. Spolupráce a sdílení informací je v této společnosti důležité, ovšem ne za předpokladu, že jsou narušovány fyzikální podmínky pracovního prostředí. Navrhovala bych použít designové zástěny (paravány), které opticky velkou místnost oddělí a částečně sníží šíření hluku. Využití zástěn by nemuselo být konečné. V případě, že budou pevně ukotveny do podlahy a pokryty čalouněním (kůží) a doplněny o příslušná madla a rukojeti, mohla by takováto stěna sloužit k uvolnění a protažení těla od polohy vsedě. Další možností by bylo zabudovat do zástěny polohovací parapet, díky kterému by mohli zaměstnanci vlastníci firemní notebook pracovat v případě potřeby ve stoje, což by pozitivně ovlivnilo ergonomické podmínky na pracovišti.
- Zároveň od sebe částečně oddělit jednotlivé zaměstnance v týmu, a to nízkými přepážkami mezi stoly, které nebudou bránit konverzaci, ale každý zaměstnanec tak získá své soukromé opticky ohraničené území.
- Vytvořit místnost, určenou pro relaxaci, odpočinek a odreagování. Každý zaměstnanec by měl například možnost dostat se přes svou osobní čipovou kartu 3 x za den na 10 minut do oázy klidu. Tento návrh by reflektoval nespokojenost nekuřáků s pravidelnými přestávkami kuřáků a dopřál by tedy i nekuřákům uspokojení z odreagování. Místnost by mohla být vybavena relaxačními lehátky, podložkami k cvičení jógy, chodníkem smyslů, kde jednotlivé zastávky korespondují s lidskými smysly. Součástí místnosti by byl vstup do menší protihlukové místnosti, kde by byl umístěn boxovací pytel a například stolní fotbálek pro ty, kteří potřebují k regeneraci „upustit páru“.
- Zakoupení kvalitních sluchátek, které by umožnily pohodlnou komunikaci s klienty a kandidáty. Zejména by měly pohlcovat hluk, který je na pracovišti, a umožnit tak zaměstnanci oprostít se od rušivých elementů.

Doporučovala bych, zabývat se dílčí nespokojeností s vnějšími faktory práce u všech zaměstnanců, nehledě na jejich temperament a celkovou spokojenost s prací. Podle informací v teoretické části BP vnější faktory ovlivňují pouze nespokojenost. Pokud firma chce zvýšit spokojenost zaměstnanců (například za účelem zvýšení jejich výkonnosti), měla by nejprve odstraňovat zdroje nespokojenosti. Až pokud není přítomna nespokojenost, lze uvažovat o zvyšování spokojenosti pomocí vnitřních motivátorů.

Vzhledem k tomu, že je spokojenost ovlivňována celou řadou faktorů a je velmi individuální, navrhovala bych sledovat ji individuálně, pravidelně a systematicky u každého zaměstnance zvlášť. Ačkoliv by mělo být zkoumání spokojenosti zaměstnanců součástí one to one rozhovoru s team-leaderem, nemyslím si, že je efektivní vzhledem k její nesystematičnosti. Doporučovala bych vytvořit mini dotazník, ve kterém se budou každé tři měsíce zaměstnanci vyjadřovat k jednotlivým aspektům pracovní

spokojenosti. Důvody nespokojenosti budou osobně prodiskutovány s team-leaderem a budou navržena případná opatření pro odstranění této nespokojenosti. Povinností team-leadera by bylo pracovat na odstranění nespokojenosti svého podřízeného a průběžně ne-nespokojenost ověřovat. Vyplněné dotazníky budou společně s návrhy řešení poskytnuty také HR partnerovi, který odpovědi posoudí globálně. Každý měsíc by se firma zabývala odstraněním nejvíce zastoupeného zdroje dílčí nespokojenosti.

# ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo sledovat provázanost spokojenosti, výkonnosti a intro/extroverze na pracovišti open space. Už teoretická část bakalářské práce naznačila, že samotná provázanost spokojenosti a výkonnosti vyžaduje hlubší studii. Dodnes se autoři odborných publikací nemohou shodnout na jednotné verzi, zda je to spokojenost, jež je podmínkou pro dosahování vyšší výkonnosti, nebo obráceně. Původně jsem chtěla provázanost sledovat pouze u introvertů a extrovertů, ale po zpracování teoretické části jsem se rozhodla přidat třetí osobnostní typ. Vzhledem k teoretickým informacím o úspěchu centrovertních obchodníků jsem chtěla ověřit pravdivost tohoto tvrzení.

Na základě vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že skoro polovinu zaměstnanců tvoří centroverti, 32 % extroverti a 21 % introverti. Tyto výsledky potvrzují, že zahrnout centroverty do výzkumu bylo vzhledem k jejich početnému zastoupení správné rozhodnutí. Ve společnosti jsou téměř všichni celkově spokojeni se svým životem. Podle teorie je celková spokojenost tvořena spokojeností s prací, s osobním životem a zdravím. Většinová spokojenost zaměstnanců se svou prací a osobním životem teorii potvrdila. Nebyla však potvrzena shoda mezi celkovou nespokojeností zaměstnance s prací a nespokojeností s open space. To však neznamená, že by se dílčí nespokojenost na celkové nepodílela. Za výhody open space zaměstnanci označili rychlé a jednoduché sdílení informací, soudržnost a lepší vztahy na pracovišti, společné řešení složitých situací, zábavu, prostředek zvyšování výkonnosti, snadnou kontrolu podřízených a snadné poskytování zpětné vazby a učení se od druhých. Naopak za nevýhody zaměstnanci označili velký hluk, nedostatek osobního prostoru a špatné soustředění na práci. Přibližně polovina zaměstnanců si myslí, že by byla výkonnější a spokojenější v jiném typu uspořádání pracoviště. Ačkoliv je více než polovina zaměstnanců s open space spokojena, téměř všichni zaměstnanci uvedli doporučení, jak by se dalo pracoviště vylepšit. Nejčastěji zmiňovaným návrhem bylo optické či fyzické oddělení pracovních týmů a vytvoření místnosti pro telefonování a relaxaci. Další návrhy se týkaly např. instalace posuvných stolů pro sezení a stání, zajištění lepšího vzduchu na pracovišti, nastavení jasných pravidel komunikace. Dále bylo zjištěno, že 61 % zaměstnanců dosahuje průměrné až nadprůměrné výkonnosti a 34 % podprůměrné výkonnosti, z nichž pouze 33 % nedosahuje normované výkonnosti.

Dále byly zodpovězeny výzkumné otázky v podobě následujících výroků. Temperament má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců s open space, ale již nemá vliv na spokojenost zaměstnanců s prací. Dílčí spokojenost s open space nemusí korespondovat s celkovou spokojeností s prací, pokud jsou však ve vzájemném kladném souladu, jsou vytvořeny podmínky pro dosahování průměrné až nadprůměrné výkonnosti. Naopak pokud jsou ve vzájemném negativním souladu, jsou vytvořeny

podmínky pro dosahování podprůměrné výkonnosti. Výzkum ukázal, že také introvertní zaměstnanec může být na pracovišti open space dostatečně výkonný a být celkově s prací v open space spokojen. Pokud bych však měla navázat na úvodní hypotézu o „rybách ve vodě“, rozhodně toto přirovnání nebude patřit k introvertům. Vzhledem k tomu, že je polovina centrovertů nadprůměrně a druhá podprůměrně výkonná, nešlo určit, zda lze centroverty považovat za nejlepší obchodníky.

Na základě získaných informací z teoretické a praktické části bakalářské práce byla navržena doporučení, která by mohla vést k zefektivnění personálních činností ve společnosti.

První doporučení se týkalo využití informací v tabulce o provázanosti, například při náboru, performance managementu, identifikaci a udržení si klíčových zaměstnanců. Za klíčové zaměstnance byli označeni extroverti a polovina centrovertních zaměstnanců. V případě včasné identifikace temperamentu zaměstnance by se mohl personalista na předpokládané chování zaměstnance připravit. Pro centrovertní zaměstnance byla navržena podoba výzkumu, která by identifikovala znaky podprůměrně a nadprůměrně výkonného centroverta.

Druhé doporučení se týkalo změn v uspořádání pracoviště, jako je oddělení jednotlivých pracovních týmů designovými zástěnami, využití těchto zástěn k dalším účelům (protažení těla, práce ve stoje), optické oddělení jednotlivých pracovníků v týmu, vytvoření místnosti k relaxaci, zajištění většího pohodlí zakoupením kvalitních sluchátek s mikrofonom.

Poslední doporučení bylo věnováno důležitosti zkoumání a odstraňování dílčí nespokojenosti, jakožto základ pro zvyšování spokojenosti celkové. Byl navržen individuální, pravidelný a systematický způsob zjišťování pracovní spokojenosti.

Myslím si, že má bakalářská práce poskytla několik podnětných informací, na které by se dalo navázat v dalším výzkumném šetření. Zejména by bylo velmi zajímavé zjistit, čím je podmíněna nadprůměrná a podprůměrná výkonnost centrovertního zaměstnance ve společnosti. Výzkum by také mohl zkoumat, jak se změnila spokojenost a výkonnost zaměstnanců například po šesti měsících od upravení pracoviště.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACHOR, Shawn, 2014. Výhoda spokojenosti: sedm principů pozitivní psychologie, které jsou hnací silou úspěchů a výkonnosti v práci. Olomouc: ANAG. 224 s. ISBN 978-80-7263-882-6.

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2013. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada. Psyché (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BOUKAL, Petr, 2013. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada. Expert (Grada). 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály, 2017. Flow a práce. Praha: Portál. 248 s. ISBN 978-80-262-1198-3.

ČAKRT, Michal, 2010. Typologie osobnosti: volba povolání, kariéra a profesní úspěch. Praha: Management Press. 217 s. ISBN 978-80-7261-220-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HEYDUK, Adolf, 1918. Dědův odkaz. 8. vyd. Praha: Tribun EU. 91 s. ISBN 978-80-7399-126-5.

JANÍČEK, Přemysl a Jiří MAREK, 2013. Expertní inženýrství v systémovém pojetí. Praha: Grada. Expert (Grada). 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.

JEX Steve M. and Thomas W. BRITT, 2014. Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach. New Jersey: John Wiley and Sons. 720 s. ISBN: 978-1-118-72407-1.

JOHANSENOVÁ, Signe, 2017. Hygge – Fenomén útulna. Praha: Esence. 208 s. ISBN 978-80-7549-223-4.

KOCIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Psyché (Grada Publishing). 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM. 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. Psychologie práce a řízení. Brno: CERM. 142 s. ISBN 80-214-1552-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2009. Psychologie moudrosti a dobrého života. Praha: Grada. Psyché (Grada). 144 s. ISBN 978-80-247-2362-4.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2013. Psychologie pocitů štěstí: současný stav poznání. Praha: Grada. Psyché (Grada). 136 s. ISBN 978-80-247-4436-0.

LAUFER, Hartmut, 2008. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada. Management (Grada). 162 s. ISBN 978-80-247-2445-4.



- LÖHKEN, Sylvia, 2014. Introverti a extroverti: jak spolu vycházet a vzájemně se doplňovat. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-5298-3.
- MAYEROVÁ, Marie, 1997. Stres, motivace a výkonnost. Praha: Grada. 136 s. ISBN 80-716-9425-8.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. Manažerská psychologie. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. 344 s. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MOURLANE, Denis, 2013. Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu: cesta k úspěchu a spokojenosti. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4873-3.
- NOVOTNÁ, Eliška, 2010. Sociologie sociálních skupin. Praha: Grada. Sociologie (Grada). 120 s. ISBN 978-80-247-2957-2.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.
- ŘEPA, Václav, 2012. Procesně řízená organizace. Praha: Grada. Management v informační společnosti. 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SELIGMAN, Martin E. P., 2014. Vzkvétání: nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody. V Brně: Jan Melvil. Pod povrchem. 408 s. ISBN 978-80-87270-95-0.
- SLEZÁČKOVÁ, Alena, 2012. Průvodce pozitivní psychologií: nové přístupy, aktuální poznatky, praktické aplikace. Praha: Grada. Psyché (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3507-8.
- STERNBERG, Robert, 2003. Thinking styles. Cambridge: Cambridge University Press. 181 s. ISBN 0-521-55316-4.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Manažer. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠKYŘÍK, Petr, 2008. Hledání flow. Brno: Tribun EU. Knihovnicka.cz. 153 s. ISBN 978-80-7399-623-9.
- ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). 144 s. ISBN 978-80-247-5711-7.
- TAYLOR, Ros, 2012. Sebedůvěra v práci: jak ji získat a posilovat. Praha: Grada. 185 s. ISBN 978-80-247-4276-2.
- TOMAN, Miloš, 2016. Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?. Praha: Management Press. 244 s. ISBN 978-80-7261-427-1.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- URBAN, Jan, 2015. Jak lépe naložit s časem: 50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný. Praha: Grada Publishing. 144 s. ISBN 978-80-247-5752-0.
- URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Jan, 2008. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada. Manažer. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců. Praha: VÚPSV. 91 s. ISBN 978-80-87007-71-6.

WAGNER, Jaroslav, 2009. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada. Prosperita firmy. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada. Psyché (Grada). 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## **SEZNAM POUŽITÝCH ONLINE ZDROJŮ**

Hansen Čechová, Barbara. HR Forum: Proč performance management zabíjí výkon [online]. 2017 [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/proc-performance-management-zabiji-vykon/>

Johánek, Tomáš. Building new: Novým trendem v kancelářích je rozdělení pracoviště podle činností [online]. 2014 [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.buildingnews.cz/zpravy-dne/novym-trendem-v-kancelarich-je-rozdeleni-pracoviste-podle-cinnosti.html>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Kunin tváře .....	11
Obrázek č. 2 - Cyklus řízení pracovního výkonu .....	15
Obrázek č. 3 - Výkonnost v průběhu pracovního dne a týdne při středně těžké fyzické zátěži .....	17
Obrázek č. 4 - Yerkesův-Dodsonův zákon – vztah mezi výkonností a motivací.....	20

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Provázanost spokojenosti, výkonnosti, temperamentu .....	27
Tabulka č. 2 - Temperament.....	32
Tabulka č. 3 - Spokojenost se životem.....	32
Tabulka č. 4 - Spokojenost s prací.....	33
Tabulka č. 5 - Spokojenost s osobním životem .....	33
Tabulka č. 6 - Spokojenost s OS.....	34
Tabulka č. 7 - Výhody a nevýhody OS.....	34
Tabulka č. 8 - Jiný typ pracoviště a výkonnost.....	35
Tabulka č. 9 - Jiný typ pracoviště a spokojenost.....	35
Tabulka č. 10 - Výkonnost.....	36
Tabulka č. 11 - Výsledek zkoumané provázanosti.....	38

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník .....	47
Příloha B - PCT .....	51

# PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK

Tento dotazník zkoumá vzájemnou provázanost spokojenosti a výkonnosti introvertních a extrovertních zaměstnanců na pracovišti open space. Výsledky výzkumného šetření poslouží jako podklad pro navrnutí případných změn, které by mohly vést k zefektivnění personálních činností.

## 1. ČÁST – OTÁZKY NA INTROVERZI – EXTROVERZI

1) Zakroužkujte všechna tvrzení, která jsou ve vašem případě pravdivá

1. Při rozhovoru ztrácím trpělivost, pokud druhým trvá odpověď příliš dlouho.
2. Raději mluvím s jednou osobou než s více lidmi.
3. Snáze si ujasním myšlenky, když je prezentuji druhým.
4. Mám kolem sebe rád čisto a pořádek.
5. Raději jedním rychle a podle pocitu, než abych dlouho přemýšlel.
6. Když jsem vyčerpaný, nejradši se stáhnou.
7. Lidé, kteří mluví rychle, mě vyčerpávají.
8. Mám svůj vlastní, velmi osobitý vkus.
9. Vyhýbám se velkým skupinám lidí, pokud to jde.
10. Vést nezávaznou konverzaci s cizími lidmi je pro mě většinou snadné.
11. Když jsem dlouho mezi lidmi, začnu být unavený, nebo dokonce podrážděný.
12. Když mluvím, ostatní mě většinou pozorně poslouchají.
13. Když mám doma delší dobu hosty, očekávám, že se zapojí.
14. Na projektu pracuji raději v kratších úsecích než delší dobu v kuse.
15. Někdy jsem po mnoha rozhovorech nebo po rozhovorech hlasitých velmi vyčerpaný.
16. Nepotřebuji mnoho přátel. Zato kladu důraz na skutečná, spolehlivá přátelství.
17. Příliš nepřemýšlím o tom, co odehrávám v druhých.
18. Považuji za velmi důležité, aby se člověk vyspal.
19. Nová místa a prostředí mi připadají podnětná.
20. Náhlá vyrušení a nečekané situace mě vyčerpávají.
21. Myslím, že mě lidé často považují za příliš klidného, nudného, odtažitého a stydlivého člověka.
22. Rád pozoruji a zaměřuji se na detaily.
23. Mluvení je mi milejší než psaní.
24. Než se pro něco rozhodnu, většinou se podrobně informuji.
25. Napětí mezi lidmi často zaregistruji až jako poslední.
26. Mám výrazné estetické cítění.

27. Někdy si hledám důvody, abych nemusel na nějakou oslavu nebo jinou společenskou událost.
28. Relativně rychle začnu lidem důvěřovat.
29. Rád přemýšlím a přicházím věcem na kloub.
30. Pokud je to možné, vyhýbám se mluvení před velkým publikem.
31. Naslouchání nepatří mezi mé výrazné přednosti.
32. Někdy se dostávám pod příliš velký tlak způsobený očekáváními druhých.
33. Osobní útoky umím většinou brát sportovně.
34. Rychle se začnu nudit.
35. Když se slaví něco výjimečného, může to být klidně ve velkém stylu-pořádná oslava nebo večeře a s hodně lidmi.
- Zdroj: Löhken (2014, s. 244-246)

## 2. ČÁST – OTÁZKY NA SPOKOJENOST

2) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svým životem?

Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Spíše nespokojen/a	3
Rozhodně nespokojen/a	4

3) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svou prací?

Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Spíše nespokojen/a	3
Rozhodně nespokojen/a	4

4) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen/a se svým osobním životem?

Rozhodně spokojen/a	1
Spíše spokojen/a	2
Spíše nespokojen/a	3
Rozhodně nespokojen/a	4

5) Jste spokojen/á s uspořádáním Vašeho pracoviště do typu open space?

ano – ne

6a) Pokud jste odpověděl/a ano, proč si myslíte, že je open space vhodné pro Vaši práci?

---

6b) Pokud jste odpověděl/a ne, proč si myslíte, že open space není vhodné pro Vaši práci?

---

7) Myslíte si, že byste byl/a výkonnější v jiném typu uspořádání pracoviště než je open space?

Rozhodně ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Rozhodně ne	4

8) Myslíte si, že byste byl/a spokojenější v jiném typu uspořádání pracoviště, než je open space?

Rozhodně ano	1
Spíše ano	2
Spíše ne	3
Rozhodně ne	4

9) Jak byste jinak uspořádal/a pracoviště, abyste byl/a výkonnější/spokojenější? Můžete navrhnout více možností.

*Pokud jste odpověděl/a na obě předchozí otázky záporně, napište pouze neměnit.*

---

---

## VÝPOČET VÝKONNOSTI PRACOVNÍKA

10) Proveďte jednoduchý výpočet

$$\frac{\text{skutečný výkon (průměrný)}}{\text{očekávaný výkon (normovaný)}} \times 100 = \text{—————} \%$$

### Vysvětlivky

#### Skutečný (průměrný) výkon:

Konzultant – součet měsíčních tržeb (fee) za posledních 6 měsíců a vydělit 6 (pokud pracujete ve firmě kratší dobu, počítejte s méně měsíci)

Researcher – součet počtu placementů posledních 6 měsíců a vydělit 6 (pokud pracujete ve firmě kratší dobu, počítejte s méně měsíci)

#### Očekávaný (normovaný) výkon:

Konzultant – požadovaný měsíční target v závislosti na pracovněprávním vztahu a délce týdenního pracovního úvazku

Researcher – požadovaný počet placementů na měsíc (zeptejte se svého team leadera)

# PŘÍLOHA B – PCT

<p><b>BUSINESS/FINANCIAL</b></p> <p>Objectives will reflect the financial results needed to deliver the vision i.e. They must reflect long term growth as well as short term gain.</p> <p>Generic measures of financial objectives include: revenue growth and mix, costs and profit.</p>	<p><b>CUSTOMER:</b></p> <p>Objectives will relate to selecting customer and market segments in which we want to compete and will reflect the desired performance in these targeted segments.</p> <p>Generic measures include: customer satisfaction, Hays Promoter Index [HPI] customer retention, acquisition of new clients, profitability per customer, and market share</p>
<p><b>PROCESS:</b></p> <p>Objectives link to internal business processes which are crucial to deliver value to the customer.</p> <p>Generic measures can be split into:</p> <p style="padding-left: 40px;">Operational - encompasses product/service delivery, or lead generation and after-sales service (quality and response times)</p> <p style="padding-left: 40px;">Innovation - includes measures such as processes which help identify customer needs, identifying new market segments and/or new products or services.</p>	<p><b>PEOPLE:</b></p> <p>This is a critical area if we are to achieve long term success.</p> <p>Generic measures can be categorized into: improving the skills of employees, development of individuals and teams, HR procedures with respect to motivation, empowerment and organization culture and ultimately employee engagement and retention (staff turnover)</p> <p>Ensuring timely communication within the team is essential so all employees fully understand and can work towards the agreed business plan.</p>



